



Mestrado

Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho

**A vivência do processo de tomada de
decisão: Um estudo exploratório com líderes
de Recursos Humanos**

Daniela Cristina Monteiro Teixeira

2018

Universidade do Porto

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

A vivência do processo de tomada de decisão: Um estudo exploratório com líderes de Recursos Humanos

Daniela Teixeira

Outubro, 2018

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da
Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora
Catarina Brandão (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Este estudo integra-se na linha de investigação “Desafios da Liderança”, orientada pela professora Catarina Brandão.

A introdução teórica desta dissertação serviu de base para uma comunicação oral:

Teixeira, T. & Brandão, C. (2018). *The decision-making process of female leaders: An exploratory study with human resources managers*, IJUP'18 – Encontro de Investigação Jovem da U.Porto – 11^a edição, Porto. 7 a 9 de fevereiro.

Agradecimentos

Agradeço à FPCEUP por me ter proporcionado dois anos de grande qualidade de ensino, onde em momento algum me fez questionar a escolha pela U.Porto. De igual modo, agradeço à professora doutora Catarina Brandão pelas aprendizagens, pela dedicação que sempre demonstrou e pela orientação exemplar e extremamente competente ao longo de todo este trabalho. Agradeço também a todas as minhas participantes, que fizeram com que este estudo fosse possível de ser concretizado.

Agradeço de forma muito especial aos meus pais, irmão, avó e bisavó. Foram ao longo dos meus cinco anos de estudo as minha verdadeiras âncoras. Sem esquecer o Fernando, o meu companheiro de sempre, e o meu Changi. Não chegam palavras para descrever o que significam, mas para mim o importante são os atos. E esses esforço-me por todos os dias demonstrar.

Agradeço também a todas as minhas amigas que me acompanharam ao longo desta caminhada. Às amigas de sempre e às que fiz ao longo do meu percurso académico, cá no Porto e em Coimbra, que não são de sempre, mas ficarão para sempre. À Carla, pelas gargalhadas que sempre damos quando estamos por perto. À Lídia, pelas caminhadas desanuviadoras. À Vera, à Patrícia, à Andreia, pela conversa diária no nosso Chale das 4. À Liliana, a pessoa que me acompanhou desde o meu primeiro dia académico, com ela descobri todo um mundo novo e o valor da dedicação. À Carolina, a amiga despassarada. À Mariana, a eterna socializadora que me acolheu logo no nosso primeiro dia de mudança. À Isabel (que apesar de estar em último nesta lista, não significa que seja menos importante), pela genuína e tão presente companheira que tem sido ao longo destes dois anos.

Dedico este trabalho à minha tia Luísa. Foi um exemplo de força incrível e uma MULHER que nunca baixou os braços perante as adversidades da vida.

De coração, um muito OBRIGADA a todos!

Índice

Resumo	1
Abstract	2
Resumé.....	3
Índice de Tabelas	4
Abreviaturas.....	4
Parte I. Enquadramento Teórico	5
1. O processo de tomada de decisão nas organizações.....	6
2. A Liderança: Particularidades da liderança feminina.....	8
2.1. Tomada de decisão em líderes	10
2.2. Contributos da TABELIS para a compreensão da TD	11
3. O papel da gestão dos Recursos Humanos	13
4. Objetivos e Pertinência do Estudo.....	15
Parte II – Estudo Empírico	16
5. Método.....	16
5.1. Participantes	16
5.2. Instrumento de Recolha de Informação	18
5.3. Procedimentos de recolha da informação.....	19
5.4. Análise de Informação	19
5.5. Procedimentos da qualidade do estudo.....	20
6. Apresentação e Discussão dos Resultados	23
Fases do processo de tomada de decisão.....	23
Áreas de tomada de decisão experienciadas como mais desafiantes	26
Emoções vivenciadas pelas líderes no processo de tomada de decisão	32
Cognições das líderes no processo de tomada de decisão.....	36
Representações sobre a vivência do processo de tomada de decisão.....	37
7. Reflexões Finais	46
Referências Bibliográficas.....	49
Apêndice I - Quadro Integrador da investigação.....	56
Apêndice II – Pedido de colaboração na investigação	57
Apêndice III – Pedido de reflexão sobre os IC's.....	58
Apêndice IV: Guião da entrevista semiestruturada	59
Apêndice V: Perguntas do questionário online	59
Apêndice VI: Citações referentes à 1ª QI (fases do processo de TD)	64
Apêndice VII: Citações referentes à 2ª QI (fases do processo de TD).....	68
Apêndice VIII: Citações referentes ao tempo associado à TD	70
Apêndice IX: Definição operacional do sistema de categorias.....	71

Resumo

O processo de tomada de decisão é fundamental em contexto organizacional. O presente estudo explora o processo de tomada de decisão (TD) em líderes femininas e descrever os pensamentos, emoções e comportamentos experienciados nesse mesmo processo, no sentido de compreender as suas vivências neste processo, tendo como referência a TABELIS. Considerando a importância do departamento de Recursos Humanos para as organizações, a informação foi recolhida junto de 11 mulheres que lideram o departamento, através de entrevistas semiestruturadas com recurso à Técnica dos Incidentes Críticos. A informação recolhida foi sujeita a uma Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), com o apoio do NVivo®11. Os resultados mostram que o processo de tomada de decisão segue uma lógica sequencial de seis fases. As líderes estudadas recolhem informação junto de várias fontes antes da tomada de decisão e a avaliação das decisões tomadas pode levar a que estas sejam revistas, quando não surtem os efeitos desejados. As áreas de decisão vivenciadas pelas líderes como mais desafiantes foram o despedir pessoas e a definição da estratégia do departamento e/ou serviço. As emoções sentidas ao longo do processo de TD são, em grande escala, negativas (e.g., medo, ansiedade, frustração). Contudo, nenhuma tomada de decisão foi vivenciada apenas com emoções negativas ou positivas. De realçar que o sentimento de alívio surge em grande medida no final da TD. As cognições das líderes são, maioritariamente, relativas ao seu modo de atuar no processo de decisão. A tomada de decisão é um processo influenciado, em grande medida, pelas características pessoais da líder, pelo contexto da organização, e pelo impacto percebido da decisão na líder. Deste modo, o estudo permite que se faça uma reflexão acerca de como o processo de tomada é vivenciado, permitindo às líderes explorarem e desenvolverem os seus processos de tomada de decisão com vista a potenciar a qualidade e eficácia da liderança na organização.

Palavras-Chave: líderes femininas; tomada de decisão; TABELIS; direção de recursos humanos.

Abstract

Decision making is a fundamental process in organizational contexts. This study aims to explore the decision-making process in female leaders in organizations. It looks at the thoughts, emotions and behaviors experienced in that process, in order to understand the constraints that these leaders face and the strategies they adopt to manage them, having as reference the model of TABEIS. Considering the importance of Human Resources departments for organizations, information will be collected from 10 women leading this department, using the Critical Incidents Interview. The data will be subject to Thematic Content Analysis (Bardin, 2011), with the support of NVivo11 (QSR). The results show that the decision-making process follows a six-phase sequential logic. The leaders studied collect information from various sources before making a decision and the evaluation of the decisions taken may lead to them being reviewed when they do not have the desired effects. The decision areas experienced by the leaders as most challenging were the firing of people and the definition of departmental and / or service strategy. Emotions felt throughout the TD process are, on a large scale, negative (e.g., fear, anxiety, frustration). However, no decision-making was experienced only with negative or positive emotions. It should be noted that the feeling of relief arises largely at the end of TD. The cognitions of leaders are mostly related to their way of acting in the decision-making process. Decision-making is a process influenced to a large extent by the leader's personal characteristics, organizational context, and the perceived impact of the decision on the leader. In this way, the study allows a reflection on how the making process is experienced, allowing leaders to explore and develop their decision-making processes in order to enhance the quality and effectiveness of leadership in the organization

Key Words: female leadership; making-decision; TABEIS; human resource management

Resumé

Le processus de prise de décision est fondamental dans un contexte organisationnel. La présente étude explore le processus de prise de décision (TD) des dirigeantes et décrit les pensées, les émotions et les comportements vécus au cours du même processus, dans le sens de comprendre leurs expériences dans ce processus, en référence à TABELS. Compte tenu de l'importance du service des ressources humaines pour les organisations, les informations ont été recueillies auprès de 11 femmes qui dirigeaient le service au moyen d'entrevues semi-structurées utilisant la technique de l'incident critique. Les informations recueillies ont été soumises à l'analyse de contenu (Bardin, 2011), avec le soutien de NVivo®11. Les résultats montrent que le processus de prise de décision suit une logique séquentielle en six phases. Les dirigeants étudiés recueillent des informations auprès de diverses sources avant de prendre une décision et l'évaluation des décisions prises peut conduire à leur révision si elles n'ont pas les effets souhaités. Les domaines de décision que les dirigeants ont jugés les plus difficiles étaient le renvoi d'employés et la définition de la stratégie du service et / ou du service. Les émotions ressenties tout au long du processus de DT sont, à grande échelle, négatives (par exemple, peur, anxiété, frustration). Cependant, aucune décision n'a été prise avec des émotions négatives ou positives. Il convient de noter que le sentiment de soulagement apparaît en grande partie à la fin du TD. Les cognitions des leaders sont principalement liées à leur manière d'agir dans le processus de prise de décision. La prise de décision est un processus influencé dans une large mesure par les caractéristiques personnelles du leader, le contexte organisationnel et l'impact perçu de la décision sur le leader. De cette manière, l'étude permet de réfléchir à la manière dont le processus de création est expérimenté, permettant aux dirigeants d'explorer et de développer leurs processus de prise de décision afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du leadership dans l'organisation.

Mots-clés: les dirigeantes; prise de décision; TABELS; gestion des ressources humaines.

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização das participantes.....	17
Tabela 2. Fases do processo de TD referidas pelas participantes.....	23
Tabela 3. Áreas de TD consideradas pelas participantes como desafiantes.....	26
Tabela 4. Fases do processo de TD referidas pelas participantes.....	37

Abreviaturas

TD – Tomada de decisão

RH – Recursos humanos

GRH – Gestão de recursos humanos

P – Participante

QI – Questão de Investigação

TABEIS - Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing

Parte I. Enquadramento Teórico

A tomada de decisão (TD) é uma constante no dia-a-dia das organizações, devendo ser entendida como um processo que permite às organizações obter uma vantagem competitiva e estratégica. O processo de TD é um dos mais complexos no meio organizacional, pois existem vários fatores, internos e externos, que o podem influenciar. Entre os fatores internos destacam-se as motivações, as características pessoais e as emoções sentidas pelo líder aquando de uma tomada de decisão (Alvarenga, Cardoso, Ferreira, & Braga de Aguiar, 2014; Castrogiovanni, Garrigos-Simon, & Peris-Ortiz, 2011). No que diz respeito a influências externas encontra-se, por exemplo, a rapidez com que muitas vezes é exigido ao líder que tome decisões e o contexto organizacional no qual está inserido (Teixeira, 2013).

Entre os diferentes atores organizacionais, os líderes são aqueles a quem se atribui maior poder de decisão, sendo avaliados substancialmente pelos resultados das mesmas (Teixeira, 2013). Importa ter presente a ideia que os líderes dão a cara pela organização ou por determinado departamento, tendo sempre as atenções colocadas em si e na sua forma de atuar.

O estudo que aqui se apresenta pretende contribuir para esse campo do conhecimento, explorando a vivência do processo de tomada de decisão por mulheres que ocupam uma posição de liderança em departamentos de recursos humanos. Procura-se compreender a vivência do processo de decisão por essas mulheres e as suas estratégias perante a necessidade de uma tomada de decisão que considerem desafiante. O interesse por este tema surge pela falta de estudos neste âmbito, nomeadamente em Portugal, e pelo reconhecido papel estratégico que o departamento de recursos humanos desempenha na organização (Beardwell & Claydon, 2007; Burke & Cooper, 2006).

1. O processo de tomada de decisão nas organizações

A tomada de decisão (TD) pode ser definida como um conjunto de atividades que levam ao desenvolvimento e, numa fase seguinte, à escolha de uma opção entre várias alternativas (Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976; DeMatthews, Mungal, & Carrola, 2015; Rascão, 2001). É um processo de interação que envolve a identificação de um problema a ser resolvido e a pessoa que quer resolver esse problema num contexto específico. A necessidade de decisões surge quando ocorrem mudanças internas ou externas numa organização, ou quando uma decisão não produz os resultados esperados, tornando-se necessária a tomada de outra decisão. Para dar significado a essas mudanças e compreender o que correu menos bem, a pessoa que toma as decisões deve colocar os acontecimentos no seu contexto de análise (DeMatthews, Mungal, & Carrola, 2015).

Observa-se algum consenso na literatura no que diz respeito às etapas que compõem o processo de TD (e.g., Barracho, 2012; Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976; Teixeira, 2013). A primeira fase representa a identificação e definição dos problemas que suscitam a tomada de decisão. A fase seguinte é a de procura de informações acerca dos problemas levantados. Aqui colocam-se questões como: este é um problema novo ou é comum?; em que contexto é que ocorre? De seguida, dá-se a elaboração de alternativas que visam dar resposta ao problema. Posteriormente ocorre a escolha de uma dessas alternativas e, por último, a implementação e avaliação da tomada de decisão. Nem sempre o processo de TD é encerrado na fase de avaliação. É aqui que muitas vezes surge a necessidade de uma nova reformulação da decisão em virtude dos resultados não serem os expetáveis (Barracho, 2012).

O processo de tomada de decisão baseia-se, em parte, em perceções e modelos mentais que servem para organizar e armazenar o conhecimento. Os indivíduos divergem na perceção e interpretação de uma determinada situação, emergindo diversas emoções, cognições e comportamentos, que podem restringir o processo de busca e resultar numa perceção seletiva de informação (Castrogiovanni, Garrigos-Simon, & Peris-Ortiz, 2011; Song, Calantone, & Benedetto, 2002). Segundo Bazerman e Moore (2010) existem dois sistemas que guiam o processo de decisão. Um deles refere-se à intuição, sendo por isso uma tomada de decisão rápida, automática, sem esforço e emocional. O outro diz respeito ao raciocínio lógico e, portanto, mais lento, consciente e esforçado. O que se constata no dia-a-dia das organizações, devido ao ritmo de atividade exigido, é que existe uma tendência para utilizar o primeiro sistema. O que quer dizer que perante uma situação complexa e não

programada, a pessoa que vai tomar uma decisão procura reduzi-la em sub-decisões, transformando-as em elementos familiares com o intuito de reduzir um ambiente complexo numa série de modelos simplificados (Bazerman & Moore, 2010; Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976). Tal ocorre porque, muitas vezes, é difícil avaliar todas as opções disponíveis, sendo que os sujeitos decidem da forma que lhes parece ser mais adequada naquele momento (Barracho, 2012). Segundo Rascão (2001), a informação ajuda a reduzir a incerteza da tomada de decisão, pelo que quanto mais informação for recolhida acerca da situação, mais o decisor tem certeza da eficácia dos resultados da decisão. O modelo da racionalidade limitada, proposto por Simon, pressupõe que os decisores não possuem capacidade de processar todas as informações pertinentes para a tomada de decisão, em consequência da complexidade do sistema em que estão inseridos e da incerteza sobre a probabilidade da ocorrência de acontecimentos futuros (Melo & Fucidji, 2016).

Rascão (2001) propõe a existência de três tipos de decisões: operacionais, táticas e estratégicas. Estes tipos de decisões distinguem-se entre si pela sua frequência, duração e pelo seu foco de atuação. As primeiras (as operacionais) dizem respeito às decisões acerca do funcionamento diário da organização, são decisões que ocorrem frequentemente e apenas afetam a organização num período de tempo muito curto e num local particular. As decisões táticas são aquelas que envolvem a implementação de políticas na organização para darem resposta aos objetivos definidos nas decisões estratégicas, afetando a organização durante um período de tempo maior comparativamente às decisões operacionais (não ultrapassando um ano). Por fim, as decisões estratégicas, que são menos frequentes, são tomadas pelo topo da hierarquia e têm impacto, a médio e a longo prazo, ao nível da organização no seu todo, onde é articulado um plano sobre objetivos, políticas e ações da organização, com vista a alcançar o sucesso e uma vantagem competitiva (Barracho, 2012; Castrogiovanni, Garrigos-Simon, & Peris-Ortiz, 2011).

A tomada de decisões é um dos processos cognitivos básicos do comportamento humano. São estes processos cognitivos que nos permitem optar por um curso de ação entre um conjunto de alternativas disponíveis (Wang & Ruhe, 2007). Atualmente reconhece-se que a tomada de decisão pode também ser influenciada pelas motivações e emoções da pessoa que toma a decisão (Bazerman & Moore, 2010). Focando as emoções, estudos afirmam que estas afetam a tomada de decisão, alterando o comportamento de quem decide (Alvarenga, Cardoso, Ferreira, & Braga de Aguiar, 2014), sendo que as emoções negativas levam a um comportamento mais arriscado e, de modo inverso, as emoções positivas levam a um comportamento de aversão ao risco (Lee, Chan, Leung, Fox, & Gao, 2009). Segundo

Mayer, Roberts e Barsade (2006), as emoções dizem respeito a um conjunto de respostas encadeadas, que despoletam alterações fisiológicas e motoras, impulsionando o indivíduo para agir. Na prática, as emoções guiam o comportamento, ajudando a pessoa a tomar uma decisão. Lazarus e Cohen – Charash (2001) propõem algumas emoções que parecem relevantes no contexto organizacional: raiva, ansiedade, culpa-vergonha, inveja-ciúme, esperança, felicidade/ alegria, orgulho, amor e compaixão.

2. A Liderança: Particularidades da liderança feminina

Liderar traduz um processo de interação em que uma pessoa influencia outras, seja para tomar decisões, para motivar ou para qualquer outro propósito, através de um processo hierarquicamente organizado e formalmente aceite (Brandão, Miguez, & McCluskey, 2016; Moller & Gomes, 2010). O líder é a figura central de uma organização e é a pessoa que detém as principais decisões na organização, devendo considerar as exigências contextuais, que requerem uma grande agilidade, inovação e disponibilidade para a mudança, para que seja possível as organizações manterem o seu nível de competitividade (Endres & Weibler, 2016). Em alguns momentos, no presente trabalho, é aplicado o termo de gestor, quando os autores referenciados utilizam essa designação. No âmbito deste estudo consideramos este conceito equivalente ao de líder, entendendo que ambas as designações se referem a pessoas que desenvolvem processos de liderança formal. É sobre estes processos que nos debruçamos.

O debate em torno da igualdade de género em cargos de liderança continua a ser um tema atual, sendo frequente estudos e notícias relacionadas com esta temática. Sabe-se que o género feminino ainda se encontra sub-representado em cargos de liderança (Bark, Escartín, Schuh, & Dick, 2015), apesar de os dados indicarem que as mulheres possuem níveis educacionais iguais ou superiores aos do sexo oposto e que constituem, na maioria dos países ocidentais, cerca de 50% da força de trabalho (Cimirotić, Duller, Feldbauer-Durstmüller, Gärtner, & Hiebl, 2017; Fernandez, & Campero, 2017). Um dos termos utilizado para traduzir a barreira entre as mulheres e os cargos de liderança, impedindo-as de atingir níveis de topo no mundo dos negócios, é o “teto de vidro” (*glass ceiling*). Muitas explicações são dadas para este efeito, nomeadamente fatores socioculturais, onde a mulher, durante longos anos, ocupava o lugar de cuidadora da casa enquanto o homem providenciava o sustento da família (Wu, Lin, & Lee, 2000). As questões relacionadas com a maternidade também aparecem, muitas vezes, como uma dificuldade no alcance de cargos de topo, pelo

desafio que é o conciliar a vida familiar com a profissional (Brandão & Lopes, 2017; Cimirotić et al., 2017). Contudo, um aspeto interessante a realçar dos resultados de um estudo de Brandão e Lopes (2017), é o facto de começar-se a constatar uma maior participação do homem nas tarefas domésticas e parentais (e.g., cuidados básicos a prestar aos filhos, levar os filhos à escola, etc.).

Cada vez mais procura-se que a desigualdade entre homens e mulheres em posições de liderança se altere. Considere-se, por exemplo, a aprovação de uma diretiva, por parte da União Europeia, com o objetivo de propor um patamar mínimo de 40% de mulheres em cargos de administração de empresas (Comissão de Assuntos Europeus, 2012). Igualmente em Portugal, várias medidas têm sido aprovadas (e.g., as empresas cotadas na bolsa terão de nomear para os seus órgãos de administração e supervisão 45 mulheres até ao início de 2018 e mais 76 até 2020), tendo em vista uma maior presença feminina em posições de topo (Almeida, 2017). De salientar que entre o período de 2011-2016 houve, em Portugal, um aumento significativo de mulheres em cargos de liderança, nomeadamente em empresas mais pequenas e mais jovens e na direção de recursos humanos e de qualidade, pelo que parece que os esforços levados a cabo começam a surtir algum efeito (INFORMA, 2017).

No que diz respeito ao estilo de liderança adotado pelas líderes femininas, vários estudos (e.g., Bark et al., 2015; Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003; Wu, Lin, & Lee, 2000; Young, 2016) apontam a liderança transformacional como o estilo de liderança mais proeminente nas mulheres, sendo que este estilo de liderança está associado a um melhor desempenho, trabalho em equipa e satisfação dos subordinados. Constata-se que à medida que o ambiente de liderança se torna mais complexo e dinâmico, as líderes femininas que são cautelosas, sociáveis e optam por comportamentos de cooperação podem servir como melhores líderes, tendo em consideração as condições contemporâneas da vida organizacional (Eagly & Carli, 2003; Popper, & Mayseless, 2003). Wu, Lin, & Lee, 2000). Existem assim diversos traços e comportamentos - preocupação com o desenvolvimento e bem-estar dos outros; o incentivo à mudança; uma comunicação clara; a abertura e a capacidade de inovar; uma relação empática, de confiança, transparência e de inspiração – que parecem colocar as mulheres numa posição de líderes mais eficazes do que o sexo oposto. No entanto, Young (2016) sublinha que as mulheres necessitam de desenvolver capacidades como o autocontrolo emocional, a autoconfiança e a gestão do stresse, áreas nas quais os homens líderes parecem estar em vantagem. De referir que há estudos que propõem que defendem a ausência de diferenças entre ambos os géneros (Daniel & Moudic, 2010) e

outros que preconizam os homens como melhores líderes, especialmente no que diz respeito a um tipo de liderança transacional (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003).

2.1. Tomada de decisão em líderes

A tomada de decisão por líderes pode ser influenciada por múltiplos fatores, tais como: o tempo disponível para decidir e implementar a decisão; a quantidade de informação disponível; a cultura da empresa em relação ao processo decisório (isto é, há um encorajamento para tomar a decisão? o processo é encarado de formal ou informal?); a capacidade do gestor como decisor (ou seja, a sua capacidade de aprender com a experiência); o grau do conhecimento do problema e a natureza da decisão, ou seja, perceber se é um processo recorrente ou não; e a capacidade de gerir ideias que sejam simultaneamente inovadoras e funcionais (Sousa, Porto, Marcantonio, Takenouchi, & Yu, 2015; Teixeira, 2013). Também a confiança organizacional tem impacto no processo de tomada de decisão dos gestores de Recursos Humanos (RH). Tzafrir (2005) observou que quando ocorrem comportamentos de confiança por parte dos gestores face aos seus colaboradores observa-se uma maior participação destes nos processos de tomada de decisão. Segundo propõe Castrogiovanni, Garrigos-Simon e Peris-Ortiz (2011), os líderes que melhor gerem as suas limitações emocionais e cognitivas percebem com maior precisão as oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização e estão mais propensos a fazer boas escolhas.

Algumas características importantes para a tomada de decisão têm sido apontadas às líderes, como o facto de terem uma maior capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e na racionalidade (Teixeira, 2013). Segundo Powell e Ansic (1997) as mulheres têm uma menor preferência pelo risco e maior pela segurança, já os homens preferem o risco. Outros estudos evidenciam que as mulheres levam em consideração mais fatores e procuram diferentes pontos de vista, buscando o interesse de todos os envolvidos com a empresa para a tomada de decisão e que, por isso, demoram mais tempo no processo de tomada de decisão (TD) (Oliveira, Neto, & Calegário, 2010). Contudo, existem ainda estudos que referem não haver desigualdade entre homens e mulheres neste processo (e.g., Hudgens & Fatkin, 1985; Johnson & Powell, 1994).

A tomada de decisão parece ainda ser influenciada pelo contexto sociocultural. O estudo de Wu, Lin e Lee (2000) sugere que as líderes americanas tendem a tomar decisões rapidamente e de modo autónomo; enquanto as líderes japonesas tendem a ser relutantes em assumir riscos e tomam decisões somente após discussões cuidadosas com os seus colegas;

já as líderes taiwanesas, por sua vez, tendem a assumir riscos, com um padrão de tomada de decisão rápido.

Exercer cargos de liderança exige, muitas vezes, que se procure apoio junto de pessoas significativas para o líder ou de quem este perceciono como uma fonte de segurança, nomeadamente em momentos que requerem tomada de decisão. No seguimento desta ideia, Cimirotić e colegas (2017) concluíram, num estudo que realizaram com mulheres em posições de topo, que as fontes de suporte percecionadas por estas e que se mostraram eficazes para o alcance do seu sucesso profissional, foram, maioritariamente, os seus parceiros, superiores, antecessores do sexo feminino, amigos e familiares. O papel das fontes de suporte da líder remete para o conceito de *caregiver* conforme definido pelo modelo TABEIS (Heard, Lake, & McCluskey, 2009), que se traduz numa grelha com elevado potencial para se compreender os processos de liderança organizacional (Brandão, Henrique, & Miguez, 2016).

2.2. Contributos da TABEIS para a compreensão da Tomada de Decisão

Quando uma pessoa experiencia uma situação de stresse e desconforto (como se assume que será quando tem de tomar uma decisão desafiadora) o sistema biológico de autodefesa do ser humano (que integra o sistema medo) é de imediato ativado, assim como o sistema de *careseeking* (McCluskey, 2010). O sistema medo permite que face a uma ameaça a pessoa se mobilize para garantir a sua sobrevivência (LeDoux, 2000).

O sistema de *careseeking* refere-se à ação desencadeada na busca de soluções para a resolução da situação em causa. Quando este sistema está ativado há um comportamento de procura por algo que apoie a pessoa a obter o seu estado de quietude. Contudo, face a uma ameaça o sistema medo é o mais rápido na resposta comportamental, sendo que esta resposta pode dar-se sobre três formas: luta, fuga e congelamento (Heard, Lake, & McCluskey, 2009).

A Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing (TABEIS, Heard, Lake, & McCluskey, 2009) postula que em resposta à ativação do sistema de defesa do self, é importante que o sistema exploratório permaneça ativo – apesar de este nunca estar desativado, diminui a sua atividade face à ativação do sistema medo – através do sistema de *careseeking* e do sistema de *caregiving*. Quando a pessoa experiencia desconforto inicia a sua procura por um *caregiver* – sistema de *careseeking* – que a apoie na regulação do sistema medo e na adoção de comportamentos de exploração. O *caregiver* tem, pois, a função de ajudar a restabelecer o bem-estar, proteger o *careseeker* do perigo e dar conforto,

influenciando o processo de restabelecimento do normal funcionamento da pessoa através de uma relação de cooperação. O comportamento de procura termina e há uma diminuição da ativação do sistema de *careseeking* quando é atingido o estado de quietude e a ativação do sistema medo é neutralizada, ou seja, a pessoa sente-se apoiada pelo *caregiver*. No caso de um *caregiver* ineficaz, o sistema de *careseeking* continua ativo, bem como o sistema medo (McCluskey, 2010). Assim, o sistema exploratório ressurgirá sempre que um cuidador é suficientemente empático para que o objetivo da dinâmica da vinculação seja atingido (Heard, Lake, & McCluskey, 2009). O comportamento exploratório fortalece a competência e autonomia e revigora a autoestima. (McCluskey, 2005). Baseando-nos nestas premissas, assumimos que perante uma tomada de decisão considerada pela líder como desafiante, o seu sistema de defesa do self tornar-se-á ativado.

A qualidade da vinculação que o líder experienciou ao longo da sua vida influencia a sua relação com os demais, sejam eles outros supervisores ou subordinados. Quando nos tornamos adultos, tendemos a desenvolver laços de vinculação com quem interagimos mais, como amigos, cônjuge ou mesmo com o líder (Brandão, Henrique, & Miguez, 2016). Uma postura de segurança por parte do líder é um bom indicador de uma relação funcional, de bem-estar e de desenvolvimento psicológico com os seus subordinados (Ronen & Mikulincer, 2012; Popper & Mayseless, 2003). Por contraponto, uma ligação de insegurança, caracterizada por comportamentos de ansiedade e de evitamento (Game, 2007), parece ser um mau preditor para o estabelecimento de uma relação entre líderes-subordinados, levando a interações negativas, problemas emocionais, stresse e maiores níveis de burnout (Ronen & Mikulincer, 2012). Na mesma linha de pensamento, um estudo de Brandão, Henrique, e Miguez (2016) demonstrou que a ativação do sistema *caregiving* nos líderes está associado a emoções positivas e a um comportamento de procura por parte dos subordinados. Por contraponto, comportamentos de luta estão associados a emoções negativas e à ativação do sistema de autodefesa nos subordinados. Assim, um *self* inseguro é caracterizado por experienciar uma ausência de suporte nas suas interações, onde o cuidador falha quando o *careseeker* o procura. *Selves* seguros são mais exploratórios e têm maior capacidade de tomar decisões (Heard, Lake, & McCluskey, 2009).

Este estudo foca especificamente mulheres que ocupam posições que requerem processos de liderança em Departamentos de Recursos Humanos (RH), pelo que se impõe demonstrar a importância deste departamento.

3. O papel da gestão dos Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) visa proporcionar o sucesso e a sustentabilidade da organização através da gestão das pessoas que fazem parte da organização (Cleveland, Byrne, & Cavanagh, 2015). Para alguns autores, a GRH centra-se em práticas destinadas a aumentar o desempenho dos funcionários e, consequentemente, em proporcionar o sucesso da organização (e.g., Veloso, Marques, & Keating, 2008). Outros autores enfatizam a natureza estratégica da GRH ao estabelecerem uma série de políticas que estão indissociavelmente relacionadas com a formulação e implementação dos objetivos organizacionais (Beardwell & Claydon, 2007). No entanto, existem outras tantas definições que permitem compreender muitos dos objetivos da GRH. Castrogiovanni, Garrigos-Simon e Peris-Ortiz (2011) referem a importância em ajudar a garantir que os funcionários da organização compreendam e ajam na direção de determinado objetivo. Outro dos seus propósitos é o de promover a confiança nas relações entre líderes e subordinados (Deadrick & Stone, 2014). Contudo, também a confiança dos gestores nos colaboradores tem repercussões na forma como as práticas de GRH são implementadas (Ferreira, A. T., Keating, J., Silva, I., & Veloso, A., 2010).

Segundo a Classificação Portuguesa das Profissões 2010 (INE, I.P., 2011), as tarefas da direção de RH são diversas e abrangem um leque muito diversificado de atividades, tais como: planejar, dirigir e coordenar os recursos humanos de uma organização, bem como os procedimentos relativos à gestão de recursos humanos: recrutamento, formação, promoção, transferência, demissão de pessoal, entre outros; planejar e organizar negociações e procedimentos para determinar a estrutura e nível salarial; supervisionar os programas de higiene, saúde e segurança no trabalho; elaborar e gerir orçamentos, controlar despesas e assegurar a utilização eficiente dos recursos; assegurar o cumprimento das normas de trabalho; consultar o diretor geral e diretores de outros departamentos; representar a organização em negociações com organismos externos. Seguindo diretrizes semelhantes, Cleveland, Byrne e Cavanagh (2015) estruturam um departamento de recursos humanos em cinco áreas: a provisão, que diz respeito a funções como a de recrutamento, seleção e integração; a aplicação, onde as tarefas a desempenhar são, essencialmente, a descrição e avaliação de funções, plano de carreiras e avaliação de desempenho; a manutenção, que trabalha as questões salariais, benefícios e incentivos, higiene e segurança no trabalho; o desenvolvimento, que abarca os processos de formação e de desenvolvimento

organizacional; e, por último, o controle, onde aqui as tarefas são inerentes ao clima e estrutura organizacional, e ao balanço social.

As mudanças que ocorrem no contexto externo às organizações (e.g., população envelhecida, avanços tecnológicos, imigração, habilitações acadêmicas cada vez maiores) levam a desafios importantes na gestão das empresas, exigindo que a direção de RH desempenhe um papel de destaque através da formulação e implementação de estratégias que permitam dar resposta a estas alterações (Burke & Cooper, 2006). A direção de RH tem vindo progressivamente a ser entendida como uma fonte de vantagem competitiva. E são as pessoas, e o seu conhecimento, que proporcionam à organização essa vantagem competitiva (Deadrick & Stone, 2014). Alguns estudiosos (e.g., Castrogiovanni, Garrigos-Simon, & Peris-Ortiz, 2011; Schneider, 1987) sugerem que os trabalhadores são os recursos verdadeiramente únicos e estratégicos que uma empresa tem. Assim sendo, cabe à direção de RH fazer a melhor gestão possível tendo em conta as exigências atuais do mundo do trabalho: ser flexível, tecnológica e inovadora.

Perante todas as variáveis que podem afetar o processo de TD (e.g., emoções, cognições, características pessoais do decisor, cultura organizacional) entende-se que refletir este processo junto de líderes departamentos de RH é uma mais valia para a compreensão da forma como estes líderes atuam no seu dia-a-dia., pela importância reconhecida que o departamento de RH tem para a sustentabilidade da organização no seu todo. A TABELIS surge aqui como o modelo que permite compreender como são geridos os constrangimentos sentidos perante uma decisão considerada como ameaçadora para a líder, ou seja, a ativação do sistema medo leva a líder a ativar o seu sistema de autodefesa e, consequentemente, a procura por estratégias que lhes permitam voltar ao seu estado de quietude.

4. Objetivos e Pertinência do Estudo

A tomada de decisão é um processo que está presente em todos os momentos de um líder na direção sua organização e/ou departamento. Assim sendo, é fulcral entender como o processo de TD é decomposto e vivido pelo líder. Tendo presente a liderança feminina e todas as particularidades que os estudos relevam a este respeito (e.g., sub-representação das mulheres em cargos de liderança, um estilo de liderança mais transformacional), estudar mulheres líderes neste processo permitirá que se enriqueçam as reflexões acerca do tema. A importância dos departamentos de RH justifica que se procure compreender como as líderes deste departamento, que ocupam uma posição de autoridade formal e com capacidade para influenciar os outros, vivenciam o processo de tomada de decisão e gerem os constrangimentos característicos deste processo (e.g., limitações temporais, características pessoais e contextuais).

O objetivo global deste estudo é, assim, explorar como se dá o processo de tomada de decisão em mulheres líderes do departamento de recursos humanos, de forma a compreender a forma como estes são vivenciados por estas líderes. Derivam daqui os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar as fases do processo de tomada de decisão para estas líderes; (2) Identificar as áreas de tomada de decisão que são vivenciadas como mais desafiantes; (3) Explorar as emoções vivenciadas no processo de tomada de decisão; (4) Explorar as cognições vivenciadas no processo de tomada de decisão; e (5) Explorar as representações sobre a vivência do processo de tomada de decisão.

Parte II – Estudo Empírico

5. Método

Realizou-se um estudo de tipo qualitativo uma vez que se pretende apreender a vivência do processo de TD das participantes através das suas experiências e perspectivas (Snape & Spencer, 2003) e aceder a informação profunda sob um ponto de vista holístico e recente do fenómeno em estudo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). O estudo é de natureza exploratória e descritiva, não-experimental e transversal (Sampieri et al., 2006).

5.1. Participantes

Participaram no estudo 11 mulheres líderes em departamentos de RH. Este número de participantes traduz o momento que o ponto de saturação teórica foi alcançado. Ou seja, a recolha de dados foi interrompida quando as respostas das entrevistadas começaram a tornar-se repetitivas, não acrescentando informação nova de uma para outra entrevista (Lincoln & Guba, 1985). Foram definidos como critérios de inclusão para a seleção das participantes: (1) ser diretora do departamento de RH; e (2) estar há, pelo menos, seis meses nessa posição, o que garante já possuir um historial de tomada de decisão na direção do departamento.

As participantes deste estudo (tabela1) têm idade compreendida entre os 29 e 52 anos de idade e todas elas possuem o ensino superior. São, na sua maioria, diretoras de RH, embora formalmente a designação da sua função varie entre as organizações. Duas participantes são responsáveis não pelo departamento, mas por áreas de RH dentro do departamento. Foram consideradas no estudo por terem sobre a sua alçada a liderança de uma equipa. As participantes coordenam maioritariamente pessoas do género feminino, com idades compreendidas entre os 20 e os 62 anos de idade. De modo inverso, a sua chefia hierárquica, ou seja, a pessoa a quem reportam (CEO) é, na sua maioria, do sexo masculino. De forma a garantir o anonimato, as participantes são representadas por P e pelo número da ordem em que foram entrevistadas (e.g., P1, P10).

Tabela 2.
Caracterização das participantes

Participante	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Idade	46	38	45	34	29	33	39	39	52	44	42
Habilitações Literárias	L.Gestão	L. Educação Especial e Reabilitação	L. Direito	M. Gestão de empresas	L. em Recursos Humanos	M. em Psicologia do Trabalho	L. em Recursos Humanos	L. em Psicologia organizacional	L. em Psicologia	L. em sociologia das organizações	L. em tradução especializada
Setor de atuação	TT	IPSS	Transp. e equip. de construção	IT	Imobiliária	Retalho	Consultora de RH	TT	Saúde e Retalho	Automóvel	Seguradora
Designação da função	Diretora de agência	Responsável pela gestão de pessoas e qualidade	Diretora de pessoas e comunicação	<i>Chief Human Resources Officer</i>	Diretora de Recursos Humanos	Talent Manager and Development Leader	Gestora da empresa	Consultora Sénior	Head of Corporate Human Resource	Responsável de Recursos Humanos	Responsável de formação
Antiguidade na função	1 ano	1 ano e 4 meses	3 anos e 2 meses	5 anos	3 anos	6 meses	5 anos	1 ano	1 ano	5 anos	2 anos e 6 meses
Antiguidade na organização	1 ano	1 ano e 4 meses	10 anos	7 ano e 4 meses	3 anos	7 anos e 6 meses	4 anos	1 ano	1 ano	5 anos	24 anos
Já exerceu esta função anteriormente?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Nº de pessoas que coordena	5	S/ Inf.	15	12	3	7	39	6	30	1	4

Nota. L. refere-se a licenciatura; M. a mestrado.

5.2. Instrumento de Recolha de Informação

A recolha de informação ocorreu através de entrevista de incidentes críticos. A técnica de incidentes críticos, desenvolvida por Flanagan (1954), parte da identificação ou observação de um evento que é relevante para a compreensão de um dado processo, onde se pede à pessoa que elabore uma descrição narrativa da situação, buscando-se apreender os pensamentos, comportamentos e emoções vivenciadas pelo indivíduo sobre a sua própria ação (Hettlage & Steinlin, 2006). É uma técnica que permite descrever processos com profundidade e que potencia a pessoa a refletir sobre o acontecimento vivenciado. É, assim, a mais apropriada para este estudo.

Especificamente no âmbito deste trabalho, o incidente crítico (IC) é entendido como uma situação em que foi necessário tomar uma decisão desafiante enquanto líder do Departamento de RH. Foi solicitado a cada participante o relato de dois IC's. Os elementos explorados em cada IC's (segundo Ramos & Brandão, 2016) foram: (1) contextualização do processo de tomada de decisão; (2) os comportamentos, pensamentos e emoções nesse processo; (3) o que motivou a líder a agir daquela forma no IC; (4) características pessoais e contexto da organização que terão influenciado o processo; (5) o resultado final da tomada de decisão. Foram solicitados às participantes ICs recentes, ou seja, que tivessem ocorrido nos últimos dois anos, para que as informações fossem tão detalhadas quanto possível (Flanagan, 1954).

O guião da entrevista foi sujeito a um estudo piloto (pré-teste), com reflexão falada (Brandão, 2018), aplicado a uma mulher líder do departamento de recursos humanos, mas não participante no estudo. Procurou-se despistar questões repetidas ou palavras pouco claras e assegurar que o objetivo do estudo era claro, assim como identificar oportunidades de melhoria no instrumento. No seguimento do estudo piloto acrescentou-se, na parte inicial do guião, uma contextualização mais detalhada do estudo, explicando em que consiste o processo de tomada de decisão e as implicações da investigação em curso. O guião final (cf. Apêndice IV) está organizado em três partes principais: dados sociodemográficos e profissionais da participante; recolha de ICs referentes a dois momentos em que a participante teve de tomar uma decisão desafiante enquanto líder num departamento de RH e a organização temporal dessa situação; e emoções vivenciadas em cada momento do IC.

Recorreu-se ainda a um questionário *online* com duas questões abertas (Apêndice V), que pretendeu explorar o impacto da participação no estudo nas líderes.

5.3. Procedimentos de recolha da informação

Para identificar potenciais participantes pesquisou-se acerca de direções do departamento de recursos humanos em *sites* de empresas e na rede social de negócios *LinkedIn*. Foi publicado ainda um pedido de colaboração em plataformas acedidas pela população alvo (e.g., *LinkedIn*, grupos de RH no *Facebook*). As líderes que manifestaram disponibilidade em participar no estudo foram contactadas posteriormente via *e-mail*, apresentando-se-lhes o objetivo do estudo e avaliando a sua disponibilidade em participar no mesmo (cf. Apêndice II). Algumas das participantes surgiram no estudo através do que se designa de bola de neve, ou seja, foram as participantes a indicarem outros potenciais participantes.

Posteriormente ao agendamento das entrevistas, de acordo com a disponibilidade das participantes, foi-lhes enviado um novo *e-mail* com informações para preparação da entrevista, nomeadamente o pedido de reflexão sobre os IC's (cf. apêndice III). Mediante a autorização das participantes, o áudio das entrevistas foi gravado de modo a garantir a preservação da informação e a facilitar o processo de análise dos dados. Todas as participantes assinaram o consentimento informado.

A recolha dos dados decorreu no local de trabalho das participantes, à exceção de duas entrevistas que foram realizadas via Skype, entre o mês de março e julho de 2018. A duração média das entrevistas foi de 62 minutos e 32 segundos.

Aquando do pedido de validação das transcrições das entrevistas às participantes, foi solicitado que respondessem a um questionário aplicado via *online*, através da ferramenta Formulário *Google*, que esteve disponível de maio a setembro de 2018.

5.4. Análise de Informação

As entrevistas foram transcritas integralmente, sendo posteriormente enviadas por *email* para as participantes, para verificarem a informação recolhida, podendo reformular e/ou explorar alguma ideia quando considerado relevante. Foi possível obter a validação de oito entrevistas. De seguida os dados foram analisados com recurso à técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2011), recorrendo-se ao NVivo 11 ® para gerir e analisar os dados. O corpus de análise é composto pela totalidade das transcrições das 11 entrevistas e a unidade de registo selecionada foi o tema, isto é, a presença de uma ideia no discurso da participante.

Seguindo a proposta de Bardin (2011), num primeiro momento procedeu-se à leitura flutuante do *corpus* de análise para apreender as primeiras impressões e orientações acerca dos dados, com o intuito de construir um primeiro esboço do sistema de categorias (cf. apêndice IX) seguindo uma lógica mista (Brandão, 2010), o que significa que houve categorias a emergir com base na literatura (dedutiva) e outras a partir dos dados (indutiva). Posteriormente, os dados foram codificados à luz das questões de investigação. Por último, procedeu-se ao tratamento dos resultados, produzindo-se inferências e interpretações acerca dos dados recolhidos.

Note-se que alguns dos ICs analisados (especificamente, seis ICs) ocorreram fora do período de tempo definido para os ICs (i.e., dois anos), tendo sido incluídos nos resultados por se tratarem de situações que se percebem marcantes para as participantes enquanto líderes num departamento de RH.

5.5. Procedimentos para a qualidade do estudo

A investigação qualitativa não está isenta de influências, quer por parte do investigador como do participante, e por isso é necessário seguir o máximo de critérios que permitam garantir a adoção de boas práticas (Bogdan & Biklen, 1994; Guba & Lincoln, 1994). Entre os vários critérios utilizados para conferir qualidade a este estudo é pertinente realçar o foco que foi dado ao processo de reflexão de cada líder. Para tal contribuiu o *e-mail* prévio que servia para a líder preparar e refletir antecipadamente acerca das situações que seriam por si desenvolvidas em contexto de entrevista. Foi interessante perceber, já na entrevista, a preparação feita por algumas delas, levando, por exemplo, anotações escritas de aspetos que não queriam deixar de partilhar. Também no pós-entrevista ocorrerem reflexões acerca do processo de tomada de decisão, o que permite aferir que a participante continuou a refletir no tema de estudo após o momento de entrevista.

Paralelamente, a aplicação do questionário *online* permitiu explorar o impacto que a participação no estudo teve em cada uma delas. Da análise das respostas obtidas (de 11 participantes oito deram resposta ao questionário) foi possível perceber que, de um modo geral, as participantes acharam interessante a sua participação no estudo, considerando que lhes permitiu «*refletir acerca das motivações que muitas vezes existem inconscientes*», pois, como refere outra das participantes, «*no nosso dia-a-dia nem nos apercebemos da quantidade de coisas que fazemos e o valor das mesmas, esta*

participação fez-me refletir sobre isso mesmo, melhorar enquanto mulher profissional como pessoal».

Seguindo a proposta de Guba e Lincoln (1994), procurou-se assegurar a credibilidade dos dados através da gravação áudio das entrevistas para, posteriormente, conseguir-se transcrever todas as entrevistas na íntegra. As mesmas foram devolvidas às participantes para serem validadas, podendo acrescentar ou expressar melhor alguma ideia. Definiu-se ainda os critérios de inclusão das participantes do estudo. A definição operacional das categorias do sistema de codificação foi assegurada e a categorização dos dados seguiu uma lógica mista, o que permitiu ter conhecimento do que existe na literatura, assim como do que ainda não foi suficientemente aprofundado. Outras estratégias adoptadas foram a elaboração de um cronograma da investigação e de um quadro integrador (cf. Apêndice I), com o intuito de organizar o presente estudo.

Para assegurar o critério da dependabilidade realizou-se um diário de investigação, que permitiu detalhar todos os aspetos referentes à realização do estudo (e.g., experiências, dúvidas, reflexões) e facilitar a organização do trabalho. No mesmo sentido, foi realizada uma entrevista piloto com reflexão falada, permitindo testar o guião da entrevista e fazer as alterações que foram sugeridas, de modo a que todas as questões fossem devidamente compreendidas. Outro dos procedimentos elaborados foi o acordo inter-codificadores. Este acordo permitiu compreender se o sistema de categorias criadas era o mais correto tendo em conta os dados recolhidos. Neste sentido, foi feito concretizado o acordo-intercodificadores com uma pessoa da área do estudo em questão. A percentagem encontrada está a cima dos 90%, traduzindo por isso um acordo inter-codificadores elevado. O resultado permite sustentar que o sistema de categorias criado é compreensível e enquadra-se com os objetivos propostos para o estudo.

A transferabilidade foi assegurada tendo sido explorado e descrito o contexto dos participantes (percurso profissional, tarefas inerentes à função), apesar de não serem explicitadas todas as suas características, de modo a não comprometer o seu anonimato, conforme foi acordado com as participantes aquando a assinatura do consentimento informado. Para exemplificar e enriquecer a apresentação dos resultados, incluem-se na secção dos resultados excertos dos discursos das líderes (Bogdan & Biklen, 1994).

Por último, a confirmabilidade foi certificada tendo em atenção a postura de neutralidade dos investigadores. Procurámos ser objetivas na análise realizada, evitando

enviesar o estudo com as nossas visões pessoais e, ao mesmo tempo, criar condições para que o estudo resulte das vivências e ideias das líderes estudadas (Patton, 2014).

6. Apresentação e Discussão dos Resultados

Os resultados que se seguem, e a discussão dos mesmos, estão organizados pelos objetivos definidos para o estudo e traduzem a análise de 21 ICs referentes ao processo de tomada de decisão enquanto líder do departamento de recursos humanos.

Fases do processo de tomada de decisão

Foram diferenciadas as seguintes fases no processo de tomada de decisão: (1) identificação da necessidade de tomada de decisão, (2) procura de informação, (3) identificação de alternativas existentes, (4) escolha de uma das alternativas, (5) implementação da decisão (6) e avaliação da tomada de decisão (ver Tabela 2)¹.

Tabela 2.

Fases do processo de TD referidas pelas participantes.

Fases do processo	Nº Part.	Ref.
Fase 1. Identificação da necessidade de TD	11	67
Fase 2. Procura de informação	11	78
Fase 3. Alternativas existentes	7	23
Fase 4. Escolha de uma das alternativas	11	72
Fase 5. Implementação da decisão	11	47
Fase 6. Avaliação da decisão	10	35

Nota. Nº part. diz respeito ao nº de líderes que referiram a fase; Ref. Traduz o nº de vezes que a ideia foi referida.

A fase 1 traduz-se na identificação e definição do problema que surge e do qual resulta a necessidade de uma tomada de decisão:

“Quando eu assumi a responsabilidade do departamento de RH na (nome da empresa) não podemos dizer que houvesse um departamento de RH, chamemos-lhe um departamento administrativo. E foi preciso reorganizar muita coisa, mas então a formação profissional era daqueles processos que além de não ser formalizado também não havia critério, nem havia um budget definido para tal” (P10)

A segunda fase, procura de informação, foi das fases mais referidas pelas participantes (80 Ref.²), traduzindo: análise da estrutura organizacional, avaliação de custos, análise da legislação, observação (quer do contexto organizacional, como, em

¹ O Apêndice VI apresenta excertos das participantes em cada uma das fases identificadas.

² Por referência entende-se o nº de vezes que as participantes referiram a ideia em análise.

alguns casos, da pessoa sobre a qual recaia a TD), chefias e/ou pessoas de interesse, inferências acerca da situação e consulta da pessoa em causa. De salientar que estas últimas três fontes foram as mais referidas. O envolver as pessoas nesta fase do processo, sejam elas a chefia de topo, as chefias intermédias ou mesmo os colaboradores, é referido por todas as participantes. Estes comportamentos suportam a premissa que as líderes procuram recolher o máximo de informação possível, de forma a ajudar a reduzir a incerteza da tomada de decisão (Oliveira, Neto, & Calejário 2010; Rascão, 2001). Mesmo que isso muitas vezes não seja para recolher informação que suporte a tomada de decisão, mas sim para obter validação e aprovação (e.g., P9). O envolvimento de pessoas no processo de tomada de decisão parece ser uma estratégia exploratória utilizada pelas líderes para obter segurança na TD (e.g., P4).

«o meu chefe foi um grande chefe, porque não me deu solução nenhuma (...) Ou seja, ele não me disse “faz assim, faz assado”, mas eu... não sei... senti conforto talvez na maneira como ele me disse, ou o que ele não disse... “ah, vá lá e depois diga. Depois logo se há-de ver... pronto, não sei... às vezes é mais a forma como se diz e o do que não se diz. Eu senti que tinha retaguarda e, pronto, o resto trabalhei, fiz o trabalho de casa» (P9)

«a recolha de evidências era uma forma de eu me sentir mais segura da decisão que estava a planear tomar» (P4)

Outras das estratégias adotadas foram o envolvimento em iniciativas de gestão de projetos e a meditação. Estas estratégias foram adotadas para ajudar a participante a lidar com a falta de controlo que sentia e na forma como o seu papel de líder era interpretado, tendo sido fundamental:

«Aprendi muito com esta experiência e teve grande impacto na minha autoestima e confiança enquanto líder (...)» (P11)

A procura de apoio informal fora da organização também é referida pelas participantes. Tal como o recurso a elementos internos à organização, surgindo principalmente enquanto estratégia de desabafo e apoio e não para suportar a tomada de decisão. As fontes informais referidas foram a família (onde se inclui o companheiro e filhos), os amigos e um antigo professor. Estes dados permitem reforçar os resultados encontrados no estudo de Cimirotić e colegas (2017), que aponta que as mulheres em posições de topo sentem a necessidade de procurar suporte junto de pessoas da organização, bem como da família, amigos, etc. Note-se, contudo, que nem todas as participantes se identificam com esta estratégia de procura de suporte. A participante P9 afirma não recorrer a apoio informal, pois não gosta de levar assuntos do trabalho para o

seu âmbito privado, ao mesmo tempo que não se sente confortável em falar com outras pessoas acerca de questões mais sensíveis relacionadas com o trabalho:

*«o meu padrão é... eu quando estou a trabalhar desligo-me muito, separo os dois mundos. Tenho mundos muito separados»
«eu não me sentia confortável a estar a partilhar com alguém de fora porque, das duas uma, ou é alguém do meio, e acho que é chato porque um dia até pode cruzar-se com essas pessoas, é sensível; ou quando são as pessoas do meu núcleo, que não trabalham nestas áreas, não iam perceber o tema»*

A terceira fase do processo – identificação das alternativas existentes, não foi referida por todas as participantes (7 em 12 referiram-na), sendo que a ausência da vivência dessa fase traduziu a ausência de alternativas, seja em virtude do inevitável fecho da unidade de um cliente (como no caso de P1) ou porque a participante considerou que, após a recolha de informação acerca da situação, não tinha alternativas na TD, como no caso de P3:

«percebi que eu não tinha nenhuma espécie de alternativa, ou seja, que o caminho tinha, em qualquer circunstância, ser aquele» (P3)

A escolha de uma das alternativas, isto é, a tomada de decisão em si (quarta fase) é referida por todas as participantes:

«Chegamos todos ao consenso que realmente a melhor via seria a negociação individual de cada colaborador» (P1).

«A decisão final foi retificar quatro pessoas e decidir não retificar as outras até serem avaliadas. E decidir que todos os nossos contratados passariam então a entrar com esse valor máximo» (P4).

Na quinta fase do processo, a da implementação da decisão, distinguem-se duas ideias principais. Por um lado, é notório o esforço que as líderes fazem para acompanhar de perto a implementação da decisão (e.g., P1). Por outro lado, é o facto de quererem envolver as pessoas da organização nesta mesma implementação (P10):

«eu nesse mês estive mais perto, ajudei mais, tentei melhorar ali algumas competências... dei outro acompanhamento que se calhar não dei às colegas...» (P1)

«Foi, outra vez, envolver as pessoas, explicar-lhes porque é que estamos a trabalhar desta forma» (P10).

A sexta fase do processo é onde muitas vezes surge a necessidade de ajustar a decisão tomada:

“E depois (...) é que há avanços e recuos.... “Ok, deixa cá ver se é assim... vou continuar, não vou? O caminho é este?” (P9).

Estando a tomada de decisão longe de ser um processo simples, é importante salientar que em cinco dos ICs recolhidos, a decisão implementada teve de ser adaptada após a sua avaliação, dando origem a outra decisão, que traduz a decisão dita final.

Considerando os resultados apresentados, foi possível identificar as etapas que a literatura aponta constituírem o processo de tomada de decisão, bem como a necessidade de adaptar uma decisão após ela ser implementada e a sua avaliação não ser a esperada (Barracho, 2012; Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976; Teixeira, 2013). Percebe-se também que é um processo complexo, que exige a recolha de múltiplas fontes de informação para que a TD ocorra, e que a líder procura inteirar-se acerca do problema, alcançando uma visão sistémica do mesmo (Sousa, Porto, Marcantonio, Takenouchi, & Yu, 2015; Oliveira, Neto, & Calegário 2010; Veeder, 1994).

Áreas de tomada de decisão experienciadas como mais desafiantes

Foi possível identificar seis principais áreas de decisão que tornam o processo de tomada de decisão desafiante para as líderes: (1) aceitar projetos e/ou desafios; (2) dar feedback negativo; (3) despedir pessoas; (4) decidir sobre compensações e benefícios; (5) definição da estratégia do departamento ou serviço; e (6) lidar com comportamentos desajustados (ver Tabela 2³).

Tabela 3.

Áreas de TD consideradas pelas participantes como desafiantes.

Áreas de decisão	Nº ICs	Ref.
Aceitar projetos e/ou desafios	3	7
Dar feedback negativo	1	4
Decisões de compensações e benefícios	1	1
Despedir pessoas	9	18
Estratégia do departamento e/ou serviço	5	11
Lidar com comportamentos desajustados	2	3

Aceitar projetos e/ou desafios aparece aqui relacionado com o envolver-se em novos projetos na função (e.g., P8) ou aceitar assumir a liderança da empresa (e.g., P7):

³ O Apêndice VII apresenta excertos das participantes em cada uma das áreas de TD.

«A outra tem a ver mesmo com um desafio feito pelo responsável da empresa para eu assumir uma nova tarefa aqui na empresa. Portanto, é um desafio, efetivamente» (P8)

«teve a ver com a tomada de decisão de comprar/adquirir/assumir a (nome da empresa)» (P7)

Dar feedback negativo a membros da equipa é também desafiante (e.g., P11), assim como tomar decisões relativas a compensações e benefícios, especificamente, aumentar ou não o subsídio de alimentação aos colaboradores da empresa (e.g., P4):

“É uma situação mais ou menos recente, tem uns seis meses se calhar. E foi uma altura em que eu tive de dar um feedback duro a uma pessoa da minha equipa, por causa de uma situação que não correu bem (...)” (P11).

“O que é que acontece?! Nós todos os anos temos muitas entradas e muitas saídas, que são causadas pelo setor em que nós trabalhamos e todos os anos nós tomamos a decisão de “vamos aproveitar que podemos dar mais dinheiro em cartão de refeição para aumentarmos o subsídio de alimentação das pessoas que contratamos a partir de agora”. Só que a questão prende-se com “e agora o que é que vamos fazer aos outros, àqueles que entraram antes de 2018, quando ainda não era 7.63 euros?” (P4)

Lidar com comportamentos desajustados também foi referido por duas das participantes. Num caso a tomada de decisão recaiu sobre o como lidar com uma situação de roubo na empresa (P5), num outro foi o lidar com a postura desajustada de uma chefia de departamento (P10):

“Eu lembrei-me de uma situação que foi desafiante para mim, que foi a mais recente de todas, que foi o roubo de dinheiro de clientes, e foi uma das coisas que mais me deu trabalho a descortinar quem era, a perceber e a resolver a situação (...) (P5)

“A outra situação é mais sensível porque tem a ver com problemas comportamentais com uma chefia. (...) Estamos a falar da forma como uma chefia lida com a sua equipa, que não é a forma mais correta” (P10)

Por último, despedir pessoas e definição da estratégia do departamento e/ou serviço são as áreas de TD mais referidas pelas participantes. No que diz respeito a despedir pessoas as situações relatadas têm, por um lado, a ver com o facto de operacionalizar a decisão superior de dispensar (e.g., P1); por outro lado, são relativas a decidir despedir alguém da empresa ou algum membro da sua equipa (e.g., P4):

“Essa decisão e esse processo que eu estive envolvida custou, porque tive de despedir cerca de 30 pessoas (...) Em virtude do fecho da unidade de um cliente” (P1)

“Aqui a situação que eu escolhi foi a primeira vez que tive que despedir uma pessoa na (nome da empresa), da minha equipa. Porque quando não é da equipa obviamente que o fator emocional é completamente diferente do que quando é alguém da nossa equipa» (P4)

Relativamente à estratégia do departamento e/ou serviço as situações relatadas fazem referência à definição do plano de atividades anual do departamento prendem-se com a realização de plano de atividades para o ano (e.g., P2), a reestruturação do departamento (e.g., P10) e a reflexão estratégica da organização (e.g., P3):

“Definir aquilo que é importante fazer durante um ano de trabalho no departamento, quer de gestão de pessoas, quer de formação e de qualidade” (P2)

“Esta situação em particular que eu lhe vou falar tem a ver com a reorganização do departamento de Recursos Humanos... (...) num motivo que vai ser a formação profissional” (P10)

“(...) eu decidir reivindicar de forma completamente na organização, com toda a gente... que a discussão de RH fizesse parte da reflexão estratégica” (P3)

No que diz respeito à TD relativa ao despedir pessoas, maioritariamente, o desafio estava presente pelo impacto que a decisão tinha nas pessoas (8 participantes):

«sempre que eu ia ter uma conversa para terminar a colaboração com essa pessoa, eu ficava quase duas noites sem dormir (...) porque havia uma opressão de uma vida muito complicada, muito dependente daquele posto de trabalho, que eu sentia como se fosse também uma responsabilidade minha» (P1)

«foram decisões difíceis, foram decisões que tiveram a ver com o futuro das pessoas. E isso é sempre uma decisão que nos marca» (P6)

O modo como as pessoas interpretavam a tomada de decisão também é realçado pelas participantes:

«nunca sabemos muito bem o que é que pode surgir do outro lado, que reação é que pode vir do outro lado (...) estamos a falar de seres humanos, não estamos a falar de material e logo a partir daí é sempre um desafio” (P8).

As relações interpessoais criadas foi outro aspeto mencionado *“isto foi um exercício muito complexo, porque nós construímos relações com as pessoas. Muitas destas pessoas eu tinha uma relação não de chefia, mas até de par” (P6)*, frisando a

mesma participante que *“passamos 80% do nosso dia no trabalho, portanto, as relações não são meramente profissionais (...) desenvolves afetos para com as pessoas que extrapolam o profissional e as decisões que tu tomas têm que ter emoção, mas é uma emoção que tem de ser elencada ao profissional”*.

O ter de olhar a custos (e.g., análise do aumento do subsídio de alimentação) quando a decisão impacta nas pessoas também torna a tomada de decisão desafiante, pela dualidade que é ter de equilibrar estas duas realidades. Veja-se o que refere a P4 neste sentido:

“O facto de envolver pessoas e de envolver custos é sempre... acho que são para as empresas... se calhar às vezes até a nível pessoal... são sempre dois pontos que pesam muito... que é o dinheiro e a pessoa. Portanto, quando estes dois fatores estão lado a lado é sempre muito difícil tomar decisões”

O tempo associado ao processo de tomada de decisão também aparece como um elemento que torna a decisão desafiante (6 participantes)⁴. Este elemento surge em grande medida nas decisões relativas à estratégia do departamento e no despedimento de pessoas. Ora pelo pouco tempo disponível para ponderar (e.g., P7), ora por ser um processo moroso (e.g., P11).

“Mas foi uma decisão muito emocional e com muito pouco tempo para pensar, porque implicava... (...) foi um processo discutido e decidido naquele momento, a uma mesa de reuniões” (P7)

“Então a situação é uma situação que durou alguns meses, se não quase dois anos (...) Tenho outras situações, mas esta é de facto recente, impactante, durou muito tempo...” (P11)

Alguma literatura (e.g., Barracho, 2012; Teixeira, 2013) reforça a ideia de que a TD em contexto organizacional tende a ocorrer de forma muito rápida, em virtude das exigências por uma resposta eficiente. Contudo, nos dados recolhidos, é possível perceber-se que a TD aconteceu num período relativamente longo, não se observando a pressão do tempo. Pelo contrário, referem mais o facto de ter sido um processo de decisão moroso. A explicação para tal pode residir no facto de serem situações desafiantes para si e, por isso, mais ponderadas.

De modo semelhante, a gestão da mudança associada às decisões relativas à estratégia do departamento e/ou serviço foi outro dos aspetos que tornou a decisão

⁴ O Apêndice VIII apresenta excertos das participantes acerca do tempo associado na TD.

desafiante. Houve a necessidade de gerir a mudança junto das pessoas para as quais a decisão teve impacto:

“passar esta consciência às pessoas foi um processo difícil (...) esta mudança de mindset nos primeiros meses criou algum desconforto (...) porque quando nós mudamos processos que já estão instituídos durante algum tempo, de uma determinada forma fazer uma mudança não é fácil” (P10).

Para a participante 9, para além da gestão da mudança, o desafio foi também a resistência sentida na mudança por parte das responsáveis dos departamentos de RH até então:

“Depois as pessoas são diferentes... e aqui, de facto, a resistência era das responsáveis. Enquanto que uma das pessoas, abertamente verbalizou o desconforto com a mudança, dizendo “ok, eu não vou dizer que fiquei contente, mas pronto... vamos... agora não há nada a fazer; uma vez que aqui fico tenho de tirar o melhor partido”. Outra pessoa não verbalizava o desconforto, mas era mais do que evidente o desconforto”.

Por outro lado, no caso da participante 7, a gestão da mudança envolveu a própria líder:

“Só para ter ideia do impacto desta decisão nós fomos para Lisboa contratadas da (nome da empresa) e saímos de uma reunião para ir almoçar com uma proposta em cima da mesa de comprar a (nome da empresa). Isto é um impacto brutal em termos do que é a nossa vida pessoal, de decisão, mas não faz...”

A novidade na função, ou seja, deparar-se com decisões a terem de ser tomadas sem ter bem presente a forma de como gerir o processo, uma vez que a função era nova para si e/ou o processo de decisão, foi outro dos elementos que fez a líder eleger a decisão como desafiante. Este elemento aparece associado às áreas de TD relativas à estratégia do departamento e ao despedir pessoas. A participante 3 refere o impacto negativo que poderia ter em virtude de ser nova na função:

“poderia acabar por se converter completamente a maneira natural de fazer as coisas, o contributo e a relevância da função de RH, em medida, por eu ainda não estar preparada para aquilo naquele momento”.

Para a participante 4 a novidade era referente à área de tomada de decisão:

“o facto de eu ter apontado esta situação como desafiante... para já porque para mim era novidade estar a despedir alguém da minha equipa”.

A responsabilidade sentida na tomada de decisão para a organização foi outro dos elementos referidos:

“(...) acho que naqueles momentos eu sentia responsabilidade. Não estamos a falar apenas da minha visão sobre as coisas, estamos a falar em opções para o grupo que iriam valer por dois, três anos, ainda hoje o caminho que nós estamos a percorrer vem dessa primeira reflexão e, portanto, a responsabilidade era muito grande também” (P3).

A necessidade de se afirmar na função também tornou a TD desafiante, pelo facto da decisão tomada poder impactar a função da líder dali em diante. Esta afirmação na função acopla-se ao facto de as líderes estarem há pouco tempo na função:

“E depois muita coisa estava em jogo, estava a começar e dão-me logo uma missão super desagradável para uma pessoa de recursos humanos (que gosta é de trabalhar pessoas e desenvolver pessoas), é mandarem pessoas embora. E era logo o primeiro impacto que eu ia ter na organização (...)” (P9)

Outro fator referido foi a exigência de conhecimentos técnicos que permitiam dar uma resposta fundamentada por parte das líderes:

“os fatores que me fazem achar esta situação desafiante... para já porque envolve um conjunto de conhecimentos, diria técnicos... portanto, não é uma decisão que se tome sem ter algumas bases...de knowhow sobre a matéria que estamos a analisar...” (P4).

A sensação de missão não cumprida na reflexão feita na pós-tomada de decisão também foi sublinhada como elemento que torna a situação desafiante, ao olhar para a TD em retrospectiva. A “missão não cumprida” significa, por um lado, a frustração por parte da líder com o processo de decisão, no sentido em que não retira uma aprendizagem deste processo, não sabendo, pois, o que correu mal e o que poderia ter feito de diferente para a situação ter tido outro desfecho (e.g., P2)

“De facto, acho que fiquei com o dever de missão não cumprida (...) Porque foi uma que eu não consegui aprender com o erro. Ou seja, não consegui perceber como melhorar. Porque quando nós falhamos... ok... mas numa próxima já sei que... houve ali situações semelhantes, houve... eu consigo fazer a transferência, ‘né?! É uma aprendizagem... aqui não! Aqui pode-me voltar a acontecer na mesma... (pausa). Acho que foi por isso” (P2)

No mesmo sentido, P3 refere o sentimento de derrota sentido pelo desfecho da TD:

“(...) acho que foi a primeira vez que eu desisti de uma pessoa na minha vida profissional. Eu não me recordo... eu já trabalhei com muita gente, de muitas equipas... eu não me recordo nunca de ter desistido de alguém (...) Isto também foi uma derrota para mim, não é?! “Não consigo fazer nada disto; não existe em mim potencial para resolver esta situação”

A análise permite perceber que perante possíveis ameaças ao seu bem-estar (e.g., o tempo da decisão, ter de gerir a mudança, a novidade da função) as líderes procuraram por pessoas que as apoiassem (e.g., chefias, colaboradores, família), percebendo-se a ativação do seu sistema de *careseeking*, e por dados que lhe permitam suporte no seu processo de TD. Um exemplo muito concreto e que reflete a proposta de Heard, Lake e McCluskey (2009) diz respeito à P3: perante a ameaça sentida por si e pelo medo que a situação lhe trouxe, o comportamento adotado pela líder foi de luta, no sentido de defender o que acreditava ser o caminho correto. Percebe-se que o seu sistema exploratório se manteve ativo na procura por *caregivers* que a apoiassem no seu processo (e.g., procura de informação de várias fontes e da sua chefia).

Emoções vivenciadas pelas líderes no processo de tomada de decisão

Analisando as emoções que emergiram na totalidade dos ICs constata-se que a maioria das emoções associadas ao processo de tomada de decisão são de cunho negativo (90 ref.). Entenda-se por emoções negativas aquelas que causam sensações desagradáveis ao sujeito e que podem estar associadas a barreiras para alcançar os objetivos. Por sua vez, as emoções positivas são estados agradáveis que levam a pessoa a ter uma maior atenção aos estímulos que os rodeia (Andrieș, 2011). No entanto, os processos de decisão não são vivenciados apenas com emoções negativas, mas também com emoções positivas.

No que diz respeito às emoções negativas, encontramos em grande medida a frustração (n=7, ref. 20), que pode estar associada à demora inerente ao processo e à situação que despoletou a necessidade de TD (e.g., P5) ou à perspetiva de não ter mais autonomia no processo de decisão, em virtude da imposição superior (e.g., cliente) (P7):

«depois frustração por o processo nunca mais acabar, depois a frustração de “como é que fui tão burra e deixei que alguém pegasse na minha chave e fosse lá dentro roubar o cofre, quer dizer (...)» (P5)

«eu não via a necessidade de diminuição da equipa, eu consegui perceber como é que havíamos de rentabilizar aquela equipa. E não estávamos todos a ver da mesma maneira. Sinto pena, não sei se pena... sabe aquela sensação de frustração por “estou a ver, isto vai acontecer”. E aconteceu. Mais tarde, três meses depois, estava-se a concretizar. Em janeiro já estávamos a reavaliar o aumento da equipa» (P7)

O medo e/ou receio (n=7, ref. 16) aparecem associados ao facto de ser uma situação nova para a líder (e.g., P4), desta ter medo dos reflexos que a TD poderia ter (e.g., P9). Esse sentimento de medo pode mobilizar a líder perante a ameaça (e.g., P3).

«na altura como nunca me tinham acontecido muitas situações destas acho que os pensamentos que eu tive foram obviamente por um lado algum receio» (P4)
«era o medo de não fazer bem» (P9)
«As emoções iniciais, o foco inicial da decisão foi muito... isso eu assumo... o medo perante a ameaça e depois esse desdobramento. Foi isso que me pôs, digamos assim, a correr» (P3)

O desconforto/desagrado (n=7, ref. 21) é outro dos sentimentos referidos, surgindo, maioritariamente, na necessidade da TD (e.g., P11) e na implementação da mesma (e.g., P8):

“fiquei um bocadinho zangada com a situação, acho que era perfeitamente evitável se tivesse havido a tal partilha, que é algo que eu valorizo muito na equipa, e todas sabem disso” (P11)
“Quando foi a comunicação da dispensa eu não lhe vou mentir que a primeira emoção que eu tive foi mesmo de desagrado” - P8)

O desconforto é ainda referido por P9 numa ótica de ter sido a primeira vez que teve de tomar uma decisão que nunca antes tinha tomado na sua função:

“Desconforto... fora da zona de conforto, como se diz. Não era nada que eu tivesse já feito. Totalmente fora da minha zona de conforto. Acho que nunca tinha estado, em termos profissionais, fora da minha zona de conforto”.

A insegurança (n=5, ref. 12) ao longo do processo também surge com grande relevo:

“fui sentindo ao longo do caminho muitas inseguranças... muita insegurança e alguma falta de confiança, quer no futuro como em mim mesma...” (P6).

A ansiedade (n=4, ref. 11) e o nervosismo (n=2, ref. 3) também surgem no processo de TD. Para a P5 a ansiedade surge pela gravidade da situação (roubo) e por todo o processo inerente à descoberta do autor do crime. O nervosismo é referido na fase da implementação da TD, quer nas conversas com a chefia, como no caso da P10 (*“senti-me nervosa para ter a certeza que não estava a ser mal interpretada”*), ou no caso em que a líder ia fazer algo novo na sua função (*“Tive aquele stress de ir fazer uma coisa nova e que me tinha de correr bem. Portanto, o nervoso. Não é medo. É nervoso, aquele nervoso miudinho” – P9*). A irritação (n=2, ref. 2) perante as resistências sentidas ao longo do processo de decisão (*“dizer: apetece-me mandar... mereciam é que eu... a partir de agora é assim!” - P9*) e a raiva (n=1, ref. 3) que sentia por estar exposta a tamanha

pressão num período tão importante na reflexão da sua função são outra das emoções que emergiram no processo. Segundo a P3 *“a raiva construí-o a determinação”*. No mesmo sentido, a ameaça sentida ao exercício da função tornou eminente a mobilização para a resolução do seu processo de TD:

“recordo-me de sentir um grau de ameaça à minha posição muito grande” (P3)

Por último, a tristeza (n=2, ref. 3) que é associada, maioritariamente, ao momento da implementação da decisão nos processos de TD respeitantes a despedimento (e.g., - P3)

«depois no final despedimento... pronto, uma tristeza em fazê-lo, obviamente. Não deixa de ser uma pessoa com quem eu trabalhei três anos e que esteve aqui mais tempo do que eu» (P3)

Relativamente às emoções positivas encontra-se a alegria e entusiasmo (n=8, ref. 22). Esse entusiasmo pode surgir na fase inicial da TD, maioritariamente na procura de informação, (e.g., P9) ou numa fase de conclusão da TD (e.g., P6):

“na primeira etapa muito entusiasmo, muita curiosidade, muita energia. Depois numa segunda etapa, muito gratificante na medida em que percebi que estava a acrescentar logo qualquer coisa” (P9)

“senti felicidades... momentos de alegria, quando tens aquele sentido de missão cumprida” (P6)

A satisfação (n=7, ref. 13) também surge igualmente na fase final da TD: *“Na aprovação... pronto... fiquei muito satisfeita, porque foi reconhecido”* - P2, bem como a segurança (n=5, ref. 9) na sua tomada de decisão: *“na reunião aí senti... (...) senti-me mais segura porque fui percebendo que a estratégia que tinha adotado...percebi que era a certa”* - P9. O alívio (n=5, ref. 5) surge também como uma sensação amplamente reportada na pós-implementação da TD (e.g., P10):

“senti-me aliviada, Daniela. Porque mesmo que me dissesse “estou desiludido contigo, porque estás a meter-te à minha frente ou estás-te a meter com um elemento da minha equipa” eu senti que precisava de tomar esta decisão ou ficava comigo própria” (P10)

A coragem foi ainda outro dos sentimentos referidos, em concreto pela P7. Coragem porque a decisão em adquirir a empresa surgiu numa altura em que o contexto político-económico em Portugal era frágil e estava a haver uma grande reestruturação nas empresas:

“(...) vínhamos de um país em crise, de cenário quase de bancarrota. Portanto, sentia que estávamos a ter alguma coragem em “ok, vamos manter nós uma

(setor de atuação), que vive de empresas, quando as empresas estavam a levar com cortes e reestruturações”.

A surpresa tem, por sua vez, representações distintas para as participantes. Surge de forma negativa (e.g., P4), quando há surpresa por algo negativo advir daí (e.g., os valores do aumento do subsídio de alimentação serem muito altos), enquanto para P7 era uma surpresa positiva (e.g., adquirir a empresa).

“Não posso dizer que foi um espanto, mas sim...de alguma forma eu sabia que era alto, mas não estava à espera que fosse tão alto...que fosse assim tanto dinheiro. Portanto, de alguma forma quando fiz as contas fiquei um pouco espantada. Não chocada, mas espantada...” (P4)

“Isto para dizer que a uma determinada altura lidava com isto com alguma surpresa, do género “mas vamos passar a ser nós?!”. (P7)

Para algumas das líderes, as emoções negativas sentidas no processo de TD promoveram comportamentos exploratórios. Como afirma a P3: *“a raiva construí-o a determinação”*. Neste sentido, não se pode afirmar que as emoções negativas sentidas foram um entrave no processo de TD, antes pelo contrário: serviram de *inputs* para mobilizar a líder a agir (Andrieș, 2011; Mayer, Roberts, & Barsade, 2006).

Quando se considera a vivência das emoções em cada fase do processo de TD percebe-se que as emoções negativas são mais associadas à fase da identificação da necessidade de TD, da escolha da decisão e da implementação. No que diz respeito às emoções positivas encontram-se, maioritariamente, na fase de procura de informação, na implementação e na avaliação da TD. O tipo de emoções que surge deve ser analisado à luz da tomada de decisão em causa. Por exemplo, o despedimento acarreta emoções maioritariamente negativas ao longo de todo o processo, sendo que na implementação da decisão e na avaliação da mesma está presente a sensação de alívio pelo fim do processo de TD e de tranquilidade/segurança pelo facto de todas as alternativas terem sido esgotadas para a decisão final ser o despedimento. No entanto, se focarmos as decisões que implicam a redefinição da estratégia do departamento de recursos humanos encontramos emoções negativas (e.g. incerteza, nervosismo), mas as positivas ocorrem em maior escala.

Cognições das líderes no processo de tomada de decisão

Neste ponto o objetivo foi compreender quais os pensamentos da líder ao longo do processo de TD, identificando-se três grandes temas: a forma de atuar, a incompreensão quanto à situação e importância da melhoria do processo.

O questionamento no que diz respeito à forma como decide, como operacionaliza e quem deve ser envolvido na tomada de decisão é amplamente referido pelas participantes:

“Fui pensando... fundamentalmente fui pensando se isso seria a melhor decisão para as pessoas.... para as pessoas e para a área” (P6)

“Todos os dias, ainda hoje, de re-equacionar se não deveria ter entrado de maneira diferente” (P9).

No mesmo sentido, o ser justa na decisão (*“É ser justa. (...) Vamos avaliar, não vamos olhar só para o que a pessoa fez no último mês. Vamos olhar para o que a pessoa fez no tempo todo. (...) E aí sim, a motivação foi sempre tentar ser justa - P7*) e a preocupação em ir ao encontro da lei estalecida e dos direitos das pessoas (*“Tudo o que mexe com legislação e que não é claro do ponto de vista legal é uma coisa que me deixa sempre a pensar, porque fico sempre com receio que apareça um decreto de lei “sabe-se lá de onde” que afinal diz outra coisa qualquer” - P4*) é algo que reflete o seu modo de atuar e a faz ficar tranquila com o processo.

A incompreensão face à situação que despoleta a necessidade de tomada de decisão é também realçada pelas líderes

“Muito sinceramente comecei por pensar “isto é tão simples e faz tanto sentido, porque é que nunca se trabalhou desta forma?”. Ou “eu não percebo porque é que tenho de perguntar a tanta gente se a forma com a formação era organizada nesta empresa faz sentido, porque efetivamente não faz sentido” (P10).

Contudo, também se percebe a incompreensão sentida no decorrer da TD, em resposta aos seus *inputs* para que a situação se alterasse, que mobiliza a participante a agir de modo a corrigir o processo e/ou a decisão até então definida. (e.g., P2):

«Porque é que ele não está a fazer?» (risos) Foi esse: “mas não estou a perceber o que é que está aqui a acontecer» (P2)

Por último, a melhoria do processo e, conseqüentemente, a sustentabilidade da organização foram também motivo de reflexão para as líderes:

“(...) melhoria da organização. Não sei... hum... responsabilidade também... hum... não sei. Muita coisa... hum... por um lado pensar muito nos colaboradores que trabalham aqui, que fazem esta casa, que estão nesta casa há não sei quantos anos. Hum... mas por outro lado pensar na sustentabilidade desta casa, que é muito difícil” (P2)

Apesar de, atualmente, a TD ser vista para além de um processo meramente cognitivo, ou seja, serem considerados outros elementos (e.g., emoções, motivações) para a compreensão do mesmo que não apenas os pensamentos que surgem, percebe-se que as cognições surgem igualmente como impulsionadores para a forma como a líder age no processo de tomada de decisão (Bazerman & Moore, 2010). Como suporta Wang e Ruhe (2007), quanto mais alternativas e critérios de seleção houverem no processo de TD, mais ideais/pensamentos vão ser gerados ao longo do processo. O que quer dizer que o decisor vai ter a capacidade de escolher a decisão baseado, em parte, em processos cognitivos. Veja-se o caso em concerto das participantes deste estudo: as líderes recorreram-se de múltiplos pensamentos para guiarem a sua ação (i.e., para darem por terminado o seu processo de TD).

Representações sobre a vivência do processo de tomada de decisão

Procura-se aqui identificar as representações ou teorias das participantes acerca da forma como viveram o processo de tomada de decisão, ou seja, como olham para esse processo e como explicam o seu comportamento, a sua forma de agir. Para isso considerou-se especificamente as respostas às perguntas “motivações para o comportamento” e “influências no comportamento - características individuais e organizacionais”. A análise permitiu perceber que quando pensam acerca dos processos de tomada de decisão vividos, as participantes assumem a influência de vários aspetos (cf. tabela 4), sublinhando-se a influência das características pessoais (n=10, Ref.=37) e da organização (n=10, Ref.=35) e do impacto percebido da decisão na líder (n=8, Ref.=41).

Tabela 4.

Fases do processo de TD referidas pelas participantes.

Motivações no processo de TD	Nº Part.	Ref.
Características pessoais	10	37
Características da organização	10	35
Impacto percebido da decisão na líder	8	41
Experiência profissional da líder	4	8
Importância do seu comportamento servir de exemplo	4	15
Forma como a situação foi sentida emocionalmente	6	15
Avaliação das consequências da situação	3	5

Discordar do que estava a acontecer	2	6
-------------------------------------	---	---

As influências das características pessoais surgem, maioritariamente, numa ótica de facilitadoras no processo de TD. As características pessoais referidas pelas líderes foram: a existência de um controlo emocional, a determinação, o empenho e a exigência, o instinto, o ser positiva e transparente. De todas as características referidas o controlo emocional foi o mais realçado (n=4, Ref. 7). Este dado permite-nos contrariar os resultados de um estudo de Young (2016), que afirma que as mulheres têm mais dificuldades no que toca ao controlo das suas emoções nos processos de liderança. Apesar de todos os constrangimentos trazidos pelo processo de TD, a líder consegue trazer o seu lado racional para a tomada de decisão, veja-se o caso da participante 1:

“As características pessoais que eu posso dizer que ajudaram a facilitar todo este processo, independentemente das dores sentidas... que eu as senti... é o facto de eu conseguir... se é um problema para ser resolvido e já foram pensadas várias soluções, várias alternativas, vários planos e chegamos todos à conclusão de que tem que ser por ali... por muito que me esteja a custar a situação, eu consigo manter-me numa postura mais tranquila e ir sempre para o mesmo...”

A determinação, o empenho e a exigência foram também eles referidos como características suas que influenciaram a decisão:

“(...) a minha determinação, porque acho que sou de facto uma pessoa muito determinada, para o bem e para o mal. Acho que a partir de determinado momento decidi que ia fazer aquilo que eu achava que era correto e que ia assumir as consequências no final” (P3).

“Eu acho que facilita bastante o empenho... e lá está, o tal compromisso... (risos) o espírito de missão que tenho aqui definido” (P2).

Na mesma medida consideraram que o facto de serem positivas e transparentes teve reflexos na TD:

“Não sou uma pessoa negativa... é que não corra bem, seja qual for. Mas é acreditar que se vai encontrar soluções. E eu sou sempre assim, se vir que um caminho se está a fechar não fico focada no pequenino que se está a fechar, começo a olhar e a ver qual é a outra solução. Tem a ver com o meu perfil pessoal, talvez. Facilita, porque não desespere” (P7).

“O que é que facilita também?! Uma das coisas que também me ajudou é porque eu desde o início sou sempre transparente com as pessoas” (P8).

De referir ainda que o instinto foi referido por duas participantes como tendo contribuído para a TD:

“Senti, e isto é verdadeiramente... eu tenho uma... eu acho que sou uma pessoa muito intuitiva, eu consigo apanhar a mensagem, a informação do ambiente muitas vezes quando ela ainda não é muito nítida” (P3).

“O meu instinto fez-me agir bem (...)” (P9).

Contudo, características como o ser demasiado afiliativa, sensível, perda de foco e a necessidade de planeamento foram consideradas como características que dificultaram o processo de decisão. A participante 6 aponta a ideia do ser afiliativa como uma característica que dificulta a TD, mas também é positivo na medida em que a ajuda a pensar:

“olha eu tenho uma característica que é um bocado uma faca de dois gumes que é... negativamente... hum... eu não sou uma pessoa, quer dizer não é não sou uma pessoa, acho que tenho que melhorar este meu aspeto, ou seja, às vezes sou um bocado afiliativa de mais. Ou seja, nós, nestes processos, para o bem ou para o mal, temos que ter coração, mas temos que ter razão, não é?! Hum.... E, portanto, às vezes é muito importante conseguirmos dar feedback negativos, conseguirmos assertivamente dizer um conjunto de coisas às pessoas... isso é uma coisa que eu faço, mas não faço naturalmente, porque me doi!”
“a refletir muito sobre os pós e contras e a decidir em consciência o que é que eu achava ser melhor para as pessoas”

A participante 1 refere mesmo que o facto de ser sensível influenciou a sua decisão em ter dado as várias oportunidades antes da decisão final de despedir a pessoa (IC 1). A perda de foco é referida por P2, como resultado dos vários estímulos que tinha na organização, impedindo-a de elaborar o plano anual de atividades. No caso de P11, esta refere a necessidade de ter um planeamento detalhado, uma vez que a sua

“tendência natural é uma tendência de projeto planeado, tarefa a tarefa, perfeccionista e este processo teve tudo menos isso (risos)” (P11)

Curiosamente, ambas as participantes (P3 e P11) referem que sentiram a necessidade de se distanciarem da situação. No caso da P3, a necessidade de distanciar-se foi física, tendo mesmo tirado férias para elaborar o plano de atividade

«(...) levei cerca de uma semana, em casa... porque eu não conseguia fazer esse plano aqui... Porquê?! Porque eu aqui estou dentro dos problemas e estou dentro das questões. Eu precisava de me distanciar” (□)

A necessidade de distância referida por P11 é uma distância psicológica, ou seja, de aprender a deixar acontecer e não se preocupar antes do problema acontecer, uma vez que não consegue contorná-lo, referindo que

“precisei mesmo de tentar encontrar formas de encontrar alguma paz interior. Isso passou também pelo processo de desligar um bocadinho e confiar e, pronto, agir depois conforme as circunstâncias”.

No que diz respeito a uma influência da organização, constata-se que o peso da cultura da organização (n=8, Ref.16) e a rentabilidade da mesma (n=6, Ref.16) são preponderantes na sua tomada de decisão, bem como a vontade de deixar uma marca sua na organização (n=2, Ref. 3). A decisão pode ser baseada tendo em conta o que é a cultura da sua organização (e.g., P4):

“Claramente! Sim! Este é claramente um tipo de decisão que eu sei que já a tomo muito influenciada pela cultura da empresa, pela forma de trabalho, pelo setor em que atuamos, (...). Possivelmente noutra empresa, noutro contexto, com uma cultura completamente diferente, com um modelo de negócio diferente, possivelmente eu teria optado por uma decisão completamente oposta” (P4)

No entanto, é de referir que também existem líderes que referem que a cultura da organização não influencia o processo de decisão, pois não há da parte da líder uma identificação do modo como as pessoas se comportam (e.g., P11) ou então porque o seu pouco tempo na empresa não permitiu tal influência (P9):

“Eu estou há 24 anos nesta organização, mas esta organização já sofreu muitas voltas e reviravoltas. (...) é uma cultura mais dinâmica, muito mais colorida como eles próprios dizem, que valoriza muito haver momentos de celebração... pronto. O que é que eu acho? Que muitas das vezes fazem muitas coisas impactantes só para mostrar que se fez, sem estarem bem suportadas. É o caso deste projeto que lhe falei também” (P11)

Não. Eu na altura ainda nem tinha tempo de ter influência porque isto foi mal entrei. Entrei e passado para aí uma semana disseram-me que era o primeiro grande tema que eu tinha de tratar” (P9)

A rentabilidade da organização surge nos dados recolhidos como uma das preocupações das líderes e, conseqüentemente, como uma das grandes motivações da escolha da sua decisão. São exemplos:

“A questão é que quando nós trabalhamos numa organização, nós percebemos facilmente que a organização tem de ser rentável. Nós temos de ter sempre essa característica muito presente, em todas as decisões que tomámos (...). Temos que frisar sempre a saúde financeira da empresa. (...) Mas há uma questão que nos vai condicionar sempre, que é a saúde financeira e a rentabilidade da empresa” (P1); “Então o que me fez tomar esta decisão basicamente foi estar mais orientada à otimização de custos, portanto, pensar primeiramente na liquidez financeira da empresa. Portanto, foi uma tomada de decisão orientada a custos” (P4)

O querer fazer algo mais pela organização, deixar uma marca sua também foi referido *“a marca que quero deixar é que de facto a (nome da participante) consiga ter um papel predominante aqui na empresa e que tenha contribuído para o futuro de sucesso*

que, de certeza, a empresa vai ter” - P8). No mesmo sentido, mas sendo referido pela participante como algo que já faz parte da sua maneira de ser, a P9 refere que:

“Não gosto de entrar em coisas já feitas, porque não sou uma executante. Eu gosto de fazer parte da conceção daquilo que se executa e aí gosto de executar. Se for “alguém pensa e eu executo” não me sinto confortável. Se for “é preciso fazer; pensar e depois fazer”, sim! Isso nesta organização, nesta tomada de decisão e neste modelo implicava eu entrar muito com as mãos na massa”. (P9)

A experiência e a maturidade profissional da líder (Sousa, Porto, Marcantonio, Takenouchi & Yu, 2015) acabam por ser outra das motivações no processo de TD. A participante 7 refere que o facto de ter experiência em áreas distintas a facilitou no processo de decisão:

“E, portanto, isso desenvolveu em mim características, fruto do meu desempenho profissionais... competências técnicas num perfil de “eu agarro qualquer coisa para fazer; é preciso fazer, vamos fazer!”. Isso facilita-me, porque não me faz ter medo...”.

O facto de também já terem passado por situações idênticas às decisões atuais faz as líderes terem outra segurança no processo de TD (e.g., P8)

“(...) é assim (pausa) o ter experiência na área... eu própria também já ter vendido este tipo de serviços, não aqui na empresa, fez-me ganhar...(...) Portanto, tenho uma outra confiança, acho que estou mais à vontade nesse sentido”(P8)

O impacto percebido da decisão na líder foi outra das motivações no processo de TD. Este impacto percebido refere-se ao facto de a líder agir em prol de decisões que lhe darão retornos positivos ou, pelo menos, com um impacto negativo reduzido. E aqui surgem várias variáveis: o gosto pelo que faz (*“Eu gosto muito do que eu faço. E acredito piamente que isso faz toda a diferença na nossa carreira. E, portanto, quando eu estou satisfeita com o que tínhamos construído no Porto, gosto do que estava a fazer e há um espaço para nós termos ainda mais autonomia para, para mim foi... era o mote que eu precisava. O caminho é por aqui” - P7*); a necessidade de envolvimento em algo diferente (*“Na realidade o que me motivou é mesmo por poder trabalhar outras áreas que para mim me gratificam mais” - P7*); e o questionamento da sua atuação, isto é, focam-se muito no que poderiam ter feito diferente para que a decisão final não tivesse sido aquela, ou seja, circunscrevem o problema à sua atuação:

“Há pessoas que não questionam, eu acho que é sempre bom fazermos este questionamento a nós próprios, antes de culpar alguém. Não serve?! E nós o que é que podíamos ter feito melhor? E neste sentido de ter a certeza que estaria a fazer tudo pela pessoa, para que se desenvolvesse profissionalmente (...)” (P1).

“Eu tinha que ter a noção, primeiro que era um caso perdido e, sobretudo, que eu não estava a contribuir para o problema. Isso para mim era o mais... no momento inicial da decisão o que mais me levou a ser muito ponderada foi eu ter a certeza que o enquadramento que eu estava a criar... porque eu era nova na função também... não estava de alguma forma a refletir-se negativamente na pessoa” (P3).

Perante o questionamento que a líder procura fazer à sua atuação, surge a necessidade sentida de darem segundas e terceiras oportunidades (n=4, Ref. 9). A justificação apontada para as várias oportunidades dadas antes de chegar à decisão final é pela necessidade sentida de esgotar todas as hipóteses para saber que nada mais havia a fazer. Estes comportamentos são típicos nas situações de despedimentos. Neste sentido, P4 refere

“como em qualquer situação de despedimento, há sempre um conjunto de ações que são tomadas antes, nomeadamente segundas e terceiras e quartas oportunidades, não é?! Portanto, normalmente quando se procede a um despedimento é porque já foram auscultadas todas as tentativas”.

Estas oportunidades dadas aparecem também refletidas com o tempo do processo de tomada de decisão, pois acabam por tornar o processo mais longo e que reflete no funcionamento adequado das restantes pessoas para a qual a decisão tem impacto:

“por outro lado, acho que dificulta muito, neste tipo de decisões que tomo, porque quero sempre mais uma oportunidade, dar uma oportunidade e, muitas vezes, isso dificulta-me a tomada de decisão. Adio a tomada de decisão... (pausa) Que é para depois ter a certeza (risos). Para não ser injusta. Mas depois pronto... o serviço sai prejudicado. E isso é um problema” (P2).

De modo inverso, a necessidade de controlo aparece referida como algo que impactou na líder de forma negativo, pois sentia uma ausência de controlo sobre o processo no qual estava envolvida. Sendo esta falta de controlo referida apenas por uma participante, importa dizer que a mesma fez referência a esta questão 13 vezes ao longo do relato dos seus dois ICs:

“a minha necessidade de controlo não estava a ser satisfeita e isso estava-me a trazer muita angústia, muitas noites mal dormidas, muito stresse, muitos dias a olhar para o computador sem conseguir ter um foco porque a minha cabeça estava preocupada com outras coisas” (P11)

A importância do seu comportamento ser exemplar na tomada de decisão é outro aspecto importante. Esta exemplaridade passa por dar confiança à equipa, apesar das adversidades:

“senti aqui muito a necessidade de fazer um pouco o filtro para a minha equipa, para sentirem confiança no projeto, no processo, para continuarem a dar o seu melhor. (...), mas também em termos de liderança esse desafio também foi um desafio constante ao longo destes meses” (P11)

Mas também por decidir em prol do que a líder considera que serão as melhores opções para o departamento naquele momento:

“Por outro lado, eu também sabia que aquilo que eu estava a defender era apoiado pelos valores da organização. É um bocadinho essa dicotomia talvez até que me levou a agir como agi (...) Hum, e portanto, basicamente aquilo foi, a partir de determinado momento, é como lhe digo... foi “o caminho é este! O que eu acredito é isto! Esta é a organização que eu quero por em prática! Isto é como eu acho que a (nome da empresa) no futuro deve existir... os termos em que deve existir... ou pelo menos a dimensão em termos de RH... como isso se deve refletir na (nome da empresa) do futuro”. Criei essa visão.” (P3).

A forma como a situação foi sentida emocionalmente motivou, no caso da P3, o modo como a líder agiu no processo de TD:

“este foi provavelmente o contexto de decisão mais emocional que eu tomei na minha vida. Tenho noção que as minhas motivações foram emocionais, que o meu processo de decisão teve dimensões bastante refletidas e, nesse sentido, objetivas e estratégicas, mas depois também muitas manifestações puramente da ordem dos sentimentos e das emoções, em que isso tudo acabou por ser... digamos, de alguma forma isso alimentou... as emoções alimentaram de forma muito exponencial tudo aquilo que foram as minhas reflexões”.

No caso de P11 constata-se que apesar de o processo ter sido bastante doloroso para si a nível emocional, o mesmo promoveu reflexões sobre si mesma:

«A nível de emoções foi a situação que mexeu mais comigo nestes 24 anos de carreira. (...) Grande parte do projeto foi emocionalmente bastante desgastante e aprendi muito com ele sobre mim» (P11)

O colocar-se no lugar do outro, ou seja, ser empática, foi outra motivação referida pelas participantes. Esta característica - decisões baseadas numa relação empática - está bem presente na literatura quando se aponta as líderes mulheres como tendo um estilo de liderança mais transformacional (Teixeira, 2013; Young, 2016).

“Foi pensar como é que gostava que fizessem comigo (...) Portanto, a única coisa que eu pude fazer foi recorrer a mim mesma e pensar “então se fosse eu ali a sentar-me um dia e que alguém me viesse despedir, como é que eu me sentiria confortável? Que viesse a pessoa da empresa, uma cara que eu conheço, ou que viesse o advogado?”. Portanto, foi fazer essa projeção. Empatia, no fundo é um processo de empatia. Se eu me colocar no lugar do outro, o que é que eu acho que é melhor?” (P9)

Outras das motivações referidas no processo de TD pelas líderes é a avaliação das consequências da situação:

“Se eu não consigo ver o que é que vou ganhar tenho que avaliar pelo menos o que é o impacto negativo, minimizar o impacto negativo. Foi esta a orientação que nós tivemos” (P7)

O discordar do processo que estava instaurado foi também uma das justificações para a sua forma de agir:

“Olhe começou por... a indignação de “Como é que eu consigo desenvolver as minhas pessoas, dar-lhes novas competências se elas nem sequer percebem que formação é que estão a fazer? Como é que eu consigo trabalhar/desenvolver as minhas pessoas?!” Foi mais por aí... “como é que nós podemos fazer isto?!” (...) isto para mim... eu nem lhe vou dizer de que século é, nem sei posicionar em século, por isso... (riso). Era uma forma de trabalhar irresponsável. Começou por aí, por sentir “isto não faz sentido” (P10)

De referir ainda que existem casos em que há um desacordo com a necessidade que surge e que obriga a uma TD por parte da líder, mas que por ser uma imposição (no caso em concreto, de clientes da empresa) a participante deve procurar gerir da forma que lhe parece mais correto:

“É quando nós não concordamos com o processo. Claro que assumo que eu estava a ver outro caminho. E, portanto, sentimos que estamos ali um bocadinho contra a corrente. E o facto de eu estar a ver isso e ser um bocadinho teimosa nalgumas coisas” (P7)

Perante o exposto, é possível afirmar que o processo de tomada de decisão é influenciado por múltiplos fatores (Alvarenga, Cardoso, Ferreira, & Braga de Aguiar, 2014; Castrogiovanni, Garrigos-Simon, & Peris-Ortiz, 2011; Teixeira, 2013), dos quais se destacam: as características pessoais da líder, as características da organização e o impacto percebido da decisão na líder. Está aqui presente a ideia de que a líder, apesar de todas as influências que possa ter no processo, acaba por focar bastante a sua ação em prol da rentabilidade da organização, tendo, contudo, uma preocupação genuína no

desenvolvimento das pessoas da sua organização. A reforçar este dado temos o facto de as líderes, no caso de decisões relativas ao despedimento de pessoas, procurarem sempre perceber se estão a fazer a interpretação correta e se a sua atuação enquanto líder está a ir ao encontro das necessidades. As segundas e terceiras oportunidades são dadas para fortalecer a sua tomada de decisão, mas não antes sem tentar promover a mudança junto das pessoas em causa (Cleveland, Byrne, & Cavanagh, 2015).

7. Reflexões Finais

O presente estudo propôs-se a explorar as vivências do processo de TD por líderes do departamento de RH. A análise dos dados suporta algumas conclusões. Percebe-se que o processo de TD segue uma lógica sequencial que vai ao encontro do reportado na literatura. Fica claro, igualmente, que é um processo complexo em que após a implementação e avaliação da decisão, quase sempre surge a necessidade de outra decisão. Outro dado interessante é a necessidade sentida pelas líderes de envolver as pessoas no processo de decisão, seja na recolha de informação para a sua decisão, seja para obter apoio informal (e.g., família) ou validação superior da mesma.

Sendo várias as áreas no âmbito das quais se torna desafiante tomar uma decisão, aquelas que parecem ser mais desafiantes de forma transversal para as participantes são despedir pessoas e definir a estratégia do departamento e/ou serviço. A primeira pelo impacto negativo que causa nas pessoas. A segunda pela afirmação na função e pela gestão da mudança que tal envolve.

Relativamente à vivência emocional, são as emoções de cunho negativo que mais realce tiveram. Contudo, acontece de o processo ser pontuado por ambas (emoções negativas e positivas). As emoções negativas sentidas não levaram as participantes a uma inação perante a situação. Pelo contrário, serviram de motivação para enfrentar o problema e para fazer reflexões acerca de si própria enquanto líder. No mesmo sentido, os pensamentos que surgiram ao longo do processo foram na sua maioria afetos ao seu modo de atuar, servindo de *inputs* para o seu comportamento.

Por último, no que diz respeito às suas motivações e influências ao longo de todo o processo, ficou claro que as características pessoais da líder, a cultura organizacional e o impacto percebido da decisão na líder influenciam em grande medida o processo de TD. Tendo aqui sido destacado o facto das características pessoais das líderes terem servido como uma motivação (mesmo que por vezes tenha sido referido que as suas características pessoais dificultaram o processo de TD), bem como as características da organização, ou seja, a sua cultura e a preocupação na rentabilização da organização. De destacar ainda o impacto percebido da decisão na líder, isto é, o ter decidido por um lado em prol do seu bem-estar, mas também fazendo uma retrospectiva da sua atuação para comprovar que não

estava a contribuir para que o processo não fosse alcançado (e.g., no caso das segundas e terceiras oportunidades dadas às pessoas que acabaram por ser despedidas).

Os resultados obtidos informam a importância de refletir sobre o processo de TD. Este estudo ajudou que as líderes ao refletirem sobre as suas vivências se apercebessem das variáveis que podem influenciar o processo de TD (e.g., influências pessoais, organizacionais, temporais), como foi referido por uma delas *“Levou a que eu própria me colocasse algumas questões internas relativamente à forma como procedi ou poderia proceder perante as situações relatadas”*. Entender o “como” decidem pode melhorar a qualidade dos seus processos de TD, na medida em que se apercebem dos constrangimentos que surge na TD. Consequentemente, permite que as líderes encontrem estratégias que a apoiem em futuros processos de TD. Veja-se o que foi o caso de P11: ambas as situações relatadas permitiram compreender que as suas necessidades de líder não estavam a ser satisfeitas e que a própria situação (IC 20) lhe trazia uma angústia tão grande (e.g., esteve pela primeira vez, em tantos anos de trabalho, de baixa médica) que teve de procurar apoio fora do núcleo organizacional (e.g., liderar projetos de desenvolvimento pessoal) para sentir uma maior autoestima e capacidade de resiliência face às situações menos positivas. Este é um exemplo de um comportamento exploratório que permite às líderes descobrirem estratégias para otimizar quer o seu bem-estar pessoal, como para tomar decisões no seu dia-a-dia profissional.

Este estudo apresenta algumas limitações. O facto de ter sido solicitado às participantes que refletissem em tomadas de decisão consideradas por si como desafiantes enquanto diretora do departamento de RH, poderá ter trazido alguma dificuldade na forma como a palavra desafiante era interpretada. Para algumas participantes a escolha recaiu em decisões difíceis por razões diversas. Outras consideram ter sido uma tomada de decisão desafiante no sentido de aceitar ou não o desafio proposto (como foi um dos ICs da P8). Tal facto pode ter provocado na líder algumas dúvidas na escolha do processo de decisão que iria selecionar. Outras das limitações deste estudo, prende-se com a dificuldade em recrutar participantes para o estudo, em parte por se estar a trabalhar com uma população com uma agenda profissional muito condicionada. De referir também que a pouca experiência da investigadora em contexto de entrevista e, especificamente, na utilização da técnica dos incidentes críticos pode ter levado a uma não exploração de informação pertinente. Contudo, é de salientar que a investigadora tentou sempre manter uma postura empática em contexto de entrevista, tentando que as participantes sentissem

confiança na partilha de informação (informação esta, bastante confidencial). Essa confiança parece ter sido sentida pelas participantes, que em momento algum tiveram uma atitude defensiva em relação às situações que estavam a relatar.

Como estudos futuros seria de interesse fazer um estudo comparativo acerca da vivência do processo de TD entre homens e mulheres, explorando-se a existência de diferenças na liderança em função do género. Seria igualmente interessante explorar, de modo mais aprofundado, as estratégias que as líderes adotam na TD. No presente estudo, apesar de se ter conseguido apreender algumas das estratégias utilizadas por si no processo de TD, estas acabaram por não ser muito exploradas, ou seja, não havia uma questão específica para as estratégias adotadas. Sendo por isso de interesse compreender as estratégias utilizadas para cada situação reportada pelas líderes, para o desenvolvimento de ferramentas que vão ao encontro das suas necessidades.

Não tendo sido o foco deste estudo aprofundar questões relativas às desigualdades de género na liderança das organizações, importa referir que esta questão foi abordada por duas das participantes quando questionadas se tinham alguma informação a acrescentar relativa ao estudo. Para uma das participantes o facto de haver líderes femininas em menor número em empresa é notório e algo que deve ser trabalhado, pois acredita que as mulheres conseguem ser líderes mais eficazes e flexíveis. De modo inverso, outra das participantes refere que esta questão acaba por não ter muito impacto para si, pois considera que são as competências inerentes a cada género que determina se existe fundamento ou não para termos mulheres ou homens à frente de cargos de topo.

A TD é um processo complexo e dinâmico, que requer uma grande agilidade por parte da pessoa que decide. Hoje em dia, mais do que nunca, espera-se que as decisões sejam acertadas e que tragam o máximo de benefício para as organizações. Este estudo, com líderes femininas do departamento de RH, permite-nos concluir que a gestão feita por elas é cautelosa e envolta em vários elementos que lhes permitem ter segurança antes da tomada de decisão definitiva. Deste modo, parece que as líderes entrevistadas se inclinam muito para um estilo de liderança transformacional, onde a procura pela mudança, pelo envolvimento das pessoas, pela relação empática e transparente são as bases que orientam o seu comportamento no processo de TD (Eagly & Carli, 2003; Wu, Lin, & Lee, 2000; Young, 2016).

Referências Bibliográficas

- Almeida, S. J. (2017, 16 de fevereiro). Empresas cotadas na bolsa têm de nomear 121 administradoras. *Público*. Retrieved June 20, 2017, from <https://www.publico.pt/2017/02/16/sociedade/noticia/empresas-cotadas-tem-de-nomear-121-mulheres-para-a-administracao-1762164>
- Alvarenga, T. K., Cardoso, R. L., Ferreira, J. S., & Braga de Aguiar, A. (2014). A interferência da emoção na tomada de decisão de risco: Um estudo experimental com profissionais da controladoria. *Revista Universo Contábil*, 10(2), 24-42.
- Andrieş, A. M. (2011). Positive and negative emotions within the organizational context. *Global Journal of Human Social Science*, 11(9).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70: Persona.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora. Cap. 4 e 10.
- Bark, A. S., Escartín, J., Schuh, S. C., & Dick, R. V. (2015). Who leads more and why? A mediation model from gender to leadership role occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473-483. doi:10.1007/s10551-015-2642-0
- Bazerman, M. H., & Moore, D. (2010). *Processo Decisório* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *A Contemporary Approach* (5th). Harlow: Prentice Hall. Cap. 1.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora. Cap. 1.
- Brandão, C. (2010). *O desempenho individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: Um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Porto: Universidade do Porto. Brandão, C. (no prelo). O processo de construção de um guião de entrevista: A fase da reflexão falada.
- Brandão, C. (no prelo). *O processo de construção de um guião de entrevista: A fase da reflexão falada*.
- Brandão, C., Henrique, C., & Miguez, J. (2016). Building a relationship with the supervisor: An exploratory study. *New Advances in Information Systems and Technologies, Advances in Intelligent Systems and Computing*, 677-687. doi:10.1007/978-3-319-31307-8_69

- Brandão, C., & Lopes, D. (2017). Conciliando a liderança e a maternidade: Um estudo com recurso a histórias de vida. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(4), 1027-1043. doi: 10.17267/2317-3394rpd.v6i4.1702.
- Brandão, C., Miguez, J., & McCluskey, U. (2016). The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behaviour. *Revista E-Psi*, 6(2), 4-25.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 83-85.
- Castrogiovanni, G. J., Garrigos-Simon, F. J., & Peris-Ortiz, M. (2011). Human resource management practices and the importance of managers' perceptions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(2), 122-133. doi: 10.1002/cjas.182
- Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., & Hiebl, M. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40(2), 165 – 194.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.005
- Comissão de Assuntos Europeus. (2012). *Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativo à melhoria do equilíbrio entre homens e mulheres no cargo de administrador não-executivo das empresas cotadas em bolsa e outras medidas conexas*. Retrieved June 27, 2017, from http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/relations/relations_other/npo/docs/portugal/2012/com20120614/com20120614_assembleia_opinion_pt.pdf
- Daniel, A. & Moudic, Y. (2010). *Female and gender leadership: To which extents gender impacts on leadership and organizations in France?*. (Student paper). Linnéuniversitetet.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195. doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.002
- DeMatthews, D., Mungal, A., & Carrola, P. (2015). Despite best intentions: A critical analysis of social justice leadership and decision making. *Administrative Issues Journal Education Practice and Research*, 5(2). doi:10.5929/2015.5.2.4

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Endres, S., & Weibler, J. (2016). Towards a Three-Component Model of Relational Social Constructionist Leadership: A Systematic Review and Critical Interpretive Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 214-236. doi:10.1111/ijmr.12095
- Fernandez, R. M., & Campero, S. (2017). Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms. *ILR Review*, 70(1), 73-104. DOI: 10.1177/0019793916668875
- Ferreira, A. T., Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). Tomada de decisão em gestores de recursos humanos e confiança organizacional. *Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (Universidade do Minho).
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Game, A. M. (2007). Perceiving is believing: Negative affective events and relational models in supervisory relationships. *Academy of Management Proceedings*, 1-6. doi:10.5465/ambpp.2007.26527274
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (2009). *Attachment therapy with adolescents and adults: Theory and practice post Bowlby*. London: Karnac. (Cap. 1,4,5, & 6).
- Hettlage, R., & Steinlin, M. (2006). *The critical incident technique in knowledge management-related contexts*. Ingenious Peoples Knowledge.
- Hudgens, G. A., & Fatkin, L.T. (1985). Sex differences in risk taking: Repeated sessions on a computer-simulated task. *The Journal of Psychology*, 119, 197-206. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1985.10542887>
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2011). Classificação Portuguesa das Profissões 2010. Retrieved september 18, 2017, from <http://azores.gov.pt/NR/rdonlyres/2750F07D-9748-438F-BA47-7AA1F8C3D794/0/PPP2010.pdf>

- INFORMA (2017). O género na gestão e liderança nas empresas portuguesas 2011-2016 (7ª Ed.). Retrieved March 27, 2017, from https://www.portugalespanha.org/images/O_GNERO_NA_GESTO_EMPRESA_S_PORTUGUESAS_2011-2016.pdf
- Johnson J. E., & Powell, P.L. (1994). Decision making, risk and gender: Are managers different? *British Journal of Management*, 5, 123-138.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00073.x>
- Lazarus, R. S., & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In R. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (pp. 45-81). Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- LeDoux, J. E. (2000). *O cérebro emocional: As misteriosas estruturas da vida emocional*. Lisboa: Editora Pergaminho.
- Lee, T. M., Chan, C. C., Leung, A. W., Fox, P. T., & Gao, J. H. (2009). Sex-Related Differences in Neural Activity during Risk Taking: An fMRI Study. *Cerebral Cortex*, 1(19), 1303-1312.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2006). Human abilities: Emotional intelligence. *The Annual Review of Psychology*, 59, 507-36.
doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093646
- McCluskey, U. (2010). Understanding the self and understanding therapy: An attachment perspective. *Context*, 29-32.
- Melo, T. M., & Fucidji, J. R. (2016). Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, 36(3), 622-645.
doi:10.1590/0101-31572016v36n03a09
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Moller, M. A., & Gomes, J. F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4). doi:10.14417/ap.389
- NVivo. QSR NVivo, versão 11.0; Copyright QSR International, Pty, Ltd.
- Oliveira, P. G., Neto, B. S., & Calegário, C. L. (2010). Empreendedorismo e gestão feminina: A atuação de mulheres empreendedoras em microempresas. *Revista FAE*, 13(1), 1-14.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods integrating theory and practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41-65.
doi:10.1016/s1048-9843(02)00183-2
- Powell, M., & Ansic, D. (1997). *Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis*. Journal of Economic Psychology, 605-628.
- Ramos, E., & Brandão, C. (2016). *Leader's creativity and innovation: state of the art*. Paper presented at the International psychological applications conference and trends: proceedings, Lisboa, Portugal.
- Rascão, J. (2001). *Sistemas de Informação para as Organizações: A Informação Chave para a Tomada de Decisão*. Lisboa: Edições Sílabo. Cap. 4.
- Ronen, S., & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828-849.
doi:10.1080/1359432x.2011.595561
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, B. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ªEd.). México: McGraw-Hill. Cap. 1 e 5.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie, & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice*. Sage Publications.
- Song, M., Calantone, R. J., & Benedetto, C. A. (2002). Competitive forces and strategic choice decisions: An experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 23(10), 969-978. doi:10.1002/smj.258
- Sousa, W. H., Porto, M. C., Marcantonio, M. P., Takenouchi, P. I., & Yu, A. S. (2015). Planning the decision making process: A multiple case study. *Engineering Management Research*, 4(1).
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Tzafrir, S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
doi: 10.1080/09585190500239135
- Veloso, A., Marques, A. L., & Keating, J. (2008). Gestão de recursos humanos em PME's de elevada tecnologia. *Psicologia*, 22(1), 35-58.
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The cognitive process of decision making. *Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.

- Wu, W., Lin, C., & Lee, L. (2000). Personal characters, decision making patterns and leadership styles of female managers: A comparative study of American, Taiwanese, and Japanese female managers. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(4), 18-32. doi:10.1108/13527600010797147
- Young, G. (2016). Women, naturally better leaders for the 21st century. Transpersonal Leadership Series: *WhitePaper Two*.

APÊNDICES

Apêndice I - Quadro Integrador da investigação

Problemática: A vivência do processo de tomada de decisão de mulheres líderes				
Objetivo do Estudo: explorar a vivência do processo de tomada de decisão em mulheres líderes do departamento de recursos humanos e descrever as emoções, cognições e comportamentos experienciadas nesse mesmo processo.				
Questões de investigação	Fontes	Instrumentos	Itens	Análise da Informação
QI 1: como ocorre o processo de tomada de decisão de mulheres líderes do departamento de recursos humanos? <u>Objetivo específico:</u> - Fases do processo de TD	Mulheres líderes do departamento de RH	Entrevistas semiestruturadas com recurso à técnica de incidentes críticos	9.7;10	- Análise de conteúdo
QI 2: quais as áreas de TD são consideradas pelas líderes como mais desafiantes?	Mulheres líderes do departamento de RH	Entrevistas semiestruturadas com recurso à técnica de incidentes críticos	9.1;11	- Análise de conteúdo
QI 3: como é gerido o processo de tomada de decisão pela líder? <u>Objetivo específico:</u> - Emoções vivenciadas - Cognições vivenciadas - Representações acerca do processo de TD	Mulheres líderes do departamento de RH	Entrevistas semiestruturadas com recurso à técnica de incidentes críticos	9.2;9.3; 9.4;9.5; 9.6;10. 1	- Análise de conteúdo

Apêndice II – **Pedido de colaboração na investigação**

Exm.^a Senhora Dir.^a (nome da pessoa),

Sou aluna do mestrado integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto e no âmbito da minha dissertação, orientada pela Prof.^a Doutora Catarina Brandão, estou a trabalhar o processo de tomada de decisão em líderes do departamento de recursos humanos.

Quero, desde já, referir que os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins desta investigação, de carácter académico. Será assegurado o anonimato de todos os dados. Isto é, em momento algum será mencionado o seu nome nem o nome da organização à qual pertence. Os dados serão tratados e analisados em conjunto com o das demais participantes, não sendo possível identificar as informações específicas de cada entrevistada. Relativamente à divulgação dos dados obtidos, estes serão apresentados na defesa pública da minha dissertação de mestrado, pelo que na altura terei todo o gosto em facultar-lhe os resultados.

Assim sendo, pretendo questioná-la se está disponível em participar neste estudo, de modo totalmente voluntário?

Qualquer questão ou dúvida, por favor, entre em contacto comigo através do seguinte *e-mail*: **up201603093@fpce.up.pt**; ou pelo meu contacto telefónico: 912085975.

Agradeço a sua disponibilidade e aguardo a sua resposta.

Com os melhores cumprimentos,
Daniela Teixeira.

Apêndice III – Pedido de reflexão sobre os IC's

Cara Dr.^a,

Serve o presente e-mail para confirmar a data e o local da nossa entrevista.

Como modo de preparar a nossa entrevista, gostaria que considerasse o seguinte:

São constantemente tomadas decisões em contexto organizacional com maior ou menor impacto na organização. Muitas delas são envoltas em incerteza e ambiguidade, quer em virtude de fatores externos (e.g., rapidez que, muitas vezes, é exigida) como internos (e.g., características pessoais, motivação, emoções e pensamentos experienciados, humor).

Para a entrevista gostaria que refletisse sobre **dois momentos/situações em que teve de tomar uma decisão desafiadora enquanto diretora de RH**. Entenda por desafiante uma decisão que lhe causou um certo desconforto, exigiu-lhe o recurso a múltiplas informações, uma atenção redobrada, a vivência de múltiplas emoções e pensamentos, entre outros. Em relação a esse momento, peço-lhe que procure refletir acerca dos seguintes aspetos:

- a) **Contextualização da situação** - Que circunstâncias levaram à tomada de decisão? Quem esteve envolvido neste processo? Foi numa altura particular do mês/ano (e.g., pagamentos de salário – fim do mês, avaliação de desempenho – início do ano)? Há quanto tempo foi?
- b) **Comportamentos** - O que fez no processo de tomada de decisão?
- c) **Cognições** - O pensou no desenrolar do processo de tomada de decisão?
- d) **Motivações** - O que a levou a agir dessa forma?
- e) **Vivência emocional desse processo** - Que emoções emergiram no decorrer deste processo?
- f) **Características pessoais** - Que características pessoais considera que influenciaram este processo e como influenciaram (de modo a facilitar e a dificultar)?
- g) **Consequências da situação** - Qual foi o resultado final da situação?

Qualquer dúvida que surja, disponha.

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Teixeira

Apêndice IV: Guião da entrevista semiestruturada

Introdução

Esta entrevista insere-se no meu trabalho de mestrado na área de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, sob supervisão da Professora Catarina Brandão. Este trabalho pretende explorar o processo de tomada de decisão em mulheres líderes do departamento de recursos humanos, considerando os pensamentos, emoções e comportamentos experienciados neste processo, no sentido de compreender os constrangimentos que as líderes sentem e as estratégias que adotam para geri-los.

O interesse em estudar diretoras do departamento de RH que exerçam, portanto, funções de liderança prende-se com o facto de, por um lado, terem um papel de grande importância para a organização e, por outro lado, serem estas mesmas pessoas – líderes – que mais frequentemente tomam decisões. São constantemente tomadas decisões em contexto organizacional com maior ou menor impacto na organização. Muitas delas são envoltas em incerteza e ambiguidade, quer em virtude de fatores externos (e.g., rapidez que, muitas vezes, é exigida; pressões/constrangimentos experienciados) como internos (e.g., características pessoais, motivação, emoções e pensamentos experienciados, humor).

Aquilo que procuramos neste estudo é conhecer a fundo as vivências do processo de tomada de decisão, pelo que no contexto da entrevista solicitamos-lhe que fale sobre dois momentos em que teve uma tomada de decisão desafiante para si, tendo em conta os elementos que lhe pedi que refletisse, no email que lhe foi anteriormente enviado. Como referido no pedido de colaboração o seu anonimato é assegurado, sendo a sua sinceridade fundamental para dar valor e sentido aos resultados.

Quero ainda acrescentar que após esta entrevista entrarei em contacto consigo para lhe ceder a transcrição da mesma, com o intuito que possa validar a informação transcrita, para assim contribuir para a qualidade da investigação. Solicito também neste sentido, a sua permissão para proceder ao registo áudio da entrevista.

Na situação de entrevista referir:

Estamos interessadas na sua vivência deste processo. Ou seja, aspetos particulares internos não serão aqui foco de análise. Teve oportunidade de ler o email de preparação que lhe enviei?

Tem alguma dúvida ou questão que queira esclarecer antes de avançarmos para entrevista?

Caracterização da participante

Dados sociodemográficos:

1. Mês e ano de nascimento:
2. Habilitações literárias:
3. Curso (para habilitações superiores ao 12º ano):

Dados profissionais:

4. Há quanto tempo está nesta organização?
5. Qual a designação/o título da sua função?
 - 5.1. Há quanto tempo ocupa esta função?
 - 5.2. Quantas pessoas supervisiona/coordena nesta função?
 - 5.2.1. Qual o seu género predominante?
 - 5.2.2. E a faixa etária predominante?
 - 5.3. Quem é hierarquicamente superior a si?
 - 5.3.1. Qual o seu género?
6. É a primeira vez que desempenha esta função ou já a desempenhou anteriormente?
 - 6.1. Caso tenha já desempenhado, durante quanto tempo foi diretora/responsável por um departamento de RH?
7. Fale-me em que consiste o seu trabalho nesta organização, isto é, que tarefas desempenha.
8. Alguns estudos (e.g., Ferreira, Keating, Silva, & Veloso) apontam que existem diferenças entre as organizações no que toca à autonomia de tomada e implementação de decisões pelo departamento de RH. Ou seja, há organizações onde a direção de RH tem autonomia total na tomada de decisão, enquanto noutras as decisões são tomadas pela chefia de topo da organização. Como é que isto acontece na sua organização?

(se necessário reformular: quem toma as decisões na organização onde trabalha relativamente à GRH?)

Técnica dos Incidentes Críticos:

9. Peço-lhe agora que recupere as situações que lhe pedi para pensar, aquando o email prévio a esta entrevista: refletir em **dois momentos** em que teve de tomar uma **decisão desafiadora** enquanto diretora de RH. Descreva-me a primeira situação de forma mais detalhada possível, tendo em conta os seguintes aspetos:

9.1. Contextualização - Que circunstâncias levaram à tomada de decisão?

Quem esteve envolvido neste processo? Quando aconteceu? Foi numa altura particular do mês/ano (e.g., pagamentos de salário – fim do mês, avaliação de desempenho – início do ano)?

9.2. Comportamentos - O que fez no processo de tomada de decisão?

Quais foram os seus comportamentos? Questionar se a reunião (exemplo) foi a sua primeira alternativa.

9.3. Motivações - O que a motivou a agir dessa forma? Como é que explica a sua reação/o seu comportamento? Poderá ter havido alguma influência do contexto da sua organização?

9.4. Cognitiones - O pensou no desenrolar do processo de tomada de decisão? Questionar fontes de suporte (ex. memórias de situações idênticas; presença simbólica; recurso a família, amigos, superiores, etc.)

9.5. Vivência emocional - Que emoções emergiram no decorrer deste processo?

9.6. Características pessoais - Que características pessoais (ou seja, a sua maneira de ser) considera que influenciaram este processo e como influenciaram (de modo a facilitar ou a dificultar)?

9.7. Consequências - Qual foi o resultado final da situação?

Devolver a informação à participante, de forma a garantir que se percebeu o que ela disse e que se recolheu toda a informação que interessa.

Introdução à seta: de forma a perceber melhor o desenvolvimento ou as fases da situação que está a descrever, gostaria que considerasse esta seta, que pretende representar temporalmente o que descreveu...

10. Peço-lhe que organize temporalmente o momento que acabou de descrever.



10.1. Identifique para cada momento que acabou de referir as emoções que vivenciou/sentiu.

Procurar explorar mais as opções que a participante considerou no processo de tomada de decisão.

11. Pedia-lhe que me explicasse porque é que escolheu esta situação. Ou seja, quais são os elementos ou características que a tornam desafiante?

Agora vou pedir-lhe que recupere o outro IC – seguir os mesmos passos: responder à questão 9 e 10.

Da minha parte já recolhi informação muito rica e que me permitirá dar continuidade ao estudo, pelo que dou por finalizada a entrevista. Gostaria de acrescentar algum comentário ou colocar alguma questão?

Agradeço, mais uma vez, a sua disponibilidade e atenção. Relembro, ainda, que brevemente voltarei a entrar em contacto consigo para partilhar a transcrição desta entrevista e assim poder confirmar, acrescentar ou reformular algum aspeto mencionado. De que modo será possível fazer-lhe chegar esta informação?

Apêndice V: Perguntas do questionário *online*

Introdução:

- Pretendemos com este questionário avaliar o impacto que teve em si a entrevista que realizámos. Nesse sentido, pedia-lhe que respondesse de modo o mais sincero possível às duas questões seguintes:

Pergunta 1: Uma das preocupações da investigação qualitativa prende-se com o impacto dos estudos nos seus participantes. Por isso mesmo, pedimos que nos descreva como foi para si participar neste estudo sobre o processo de tomada de decisão de mulheres líderes de departamentos de Recursos Humanos.

Pergunta 2: Descreva em que medida é que a sua participação nesta entrevista permitiu que refletisse sobre a sua experiência.

Agradecimento pela participação.

Apêndice VI: Citações referentes à 1ª QI (fases do processo de TD)

Fases do processo	Nº Part.	Ref.
Fase 1. Identificação da necessidade de TD	11	67
<p>- “(...) as pessoas estavam efetivas, mas estavam a trabalhar num projeto e houve a extinção de posto de trabalho. Sendo que o cliente não ia pagar à empresa que os estava a representar nenhum tipo de indemnização por ter terminado aquela unidade, por ter terminado aquele serviço” (P1).</p> <p>- “Quando eu assumi a responsabilidade do departamento de RH na (nome da empresa) não podemos dizer que houvesse um departamento de RH, chamemos-lhe um departamento administrativo. E foi preciso reorganizar muita coisa, mas então a formação profissional era daqueles processos que além de não ser formalizado também não havia critério, nem havia um budget definido para tal” (P10)</p> <p>- “(...) Mas assim que o colaborador se mantém no posto começa a ter algumas situações que demonstra ter alguns conflitos com os colegas de equipa e depois também o não cumprimento das suas funções” (P2).</p> <p>- “Hum...vou dar um exemplo que todos os anos está em cima da mesa. Todos os anos eu tenho que tomar uma decisão sobre isso. Hum...e que tem prós e contras. Tem a ver com todos os anos, no orçamento de Estado, estar previsto um aumento da diária do subsídio de alimentação. Neste caso, um aumento do valor não tributável em sede de IRS desde que pago em cartões/vales de refeição” (P4).</p>		
Fase 2. Procura de informação	11	78
<p>- “Portanto, foi conhecer muito bem a organização, conhecer os desafios e conhecer muito bem os players” (P9).</p> <p>- “(...) a necessidade de análise do sistema todo, recolha de informação” (P2).</p> <p>- “E portanto, é preciso avaliar vários fatores. E um deles foi fazer contas. Quanto é que me vai custar se eu aumentar todas as pessoas que não têm ainda 7.63 euros para este valor?” (P4).</p> <p>- “(...) Temos de saber os procedimentos... quanto é que custa isto, quanto é que custa aquilo, quais são as obrigações..., portanto, informarmo-nos” (P7).</p> <p>- “Então a seguir, recolhi informação junto das chefias e colaboradores para perceber como é que eles viam a formação profissional” (P10).</p> <p>- “Precisei de perguntar muita coisa a muita gente, escutar, fiz um inquérito de satisfação aos colaboradores; fim um... sei lá... fui falar com todos os departamentos, reuni com todos os departamentos” (P2).</p>		

- *“Ao longo deste mês todo de janeiro eu estou então na tal discussão individual com os vários coordenadores de outras áreas, a tentar obter feedback”* (P4).
- *“Perceber quais eram, por parte das pessoas que estavam na organização - quer os RH quer os outros responsáveis -, quais eram as temáticas que mais os preocupavam e saber também, ao mesmo tempo, em termos de conselho de administração, qual era o objetivo, o propósito, a estratégia”* (P9).
- *“Com esta informação desenhei um plano de organização da formação profissional”* (P10).
- *“Portanto, aquilo que eu fiz foi com a minha antiga chefia, fizemos um exercício muito com base no conhecimento que temos das pessoas, daquilo que são as vontades delas, mas também das competências e fortalezas delas, o que é que poderia ser um cenário interessante. E nós fizemos esse mapa. Esse foi o primeiro exercício”* (P6).
- *“A segunda abordagem foi definir os modelos possíveis para organizar uma área de RH, tendo em conta a estratégia da organização”* (P9).
- *“Terceiro passo foi conversar com a colaboradora... uma conversa muito franca...”* (P1).
- *“Sim, sim, sim. Houve várias vezes. A pessoa era muito empática perante as conversas. Compreendia. Muitas das vezes dava razão, mas no dia a seguir voltava ao mesmo”* (P11).
- *“Fontes a nível organizacional tinha o nosso advogado, foi ele que nos orientou também da forma legal de fazer isso, redigiu os acordos... acompanhou o processo todo”* (P1).
- *“E consulto sempre o que a legislação diz”* (P4).
- *“Portanto, a minha primeira atuação foi observar, analisar, ver...”* (P9).
- *“Portanto, como é óbvio até existir esta tomada de decisão houve necessidade de observações prévias à pessoa”* (P4).

Fase 3. Alternativas existentes	7	23
----------------------------------------	---	----

- “As alternativas eram aquelas... eu no limite a única coisa que poderia ter feito era uma reconfiguração diferente das pessoas, mas... quer dizer aquilo que me motivou a estas ações foi a esse precipitante” (P6).
- “E as alternativas eram muitas, uma delas podia ser “ok, vamos puxar isto para nós” (P7).
- “Eu posso ignorar, posso não fazer nada, posso esperar que as pessoas resolvam, posso fazer pequenas ações com esperança que tenham impacto no comportamento dos outros ou posso reunir e assumir que há um problema e que quero discuti-lo ou posso falar com a pessoa sem assumir o problema e tentar de forma contornada chegar a um determinado ponto. Portanto, isto é um processo complexo” (P7).
- “Pronto, no fundo trabalhar, refletir como é que eu vou... período de reflexão para comunicar... e mesmo até criar alternativas. Eu tentei ver se haveria aqui alguma hipótese de a colocar em algum cliente nosso, ou tentei ver internamente se haveria algum cliente que pudesse recebê-la” (P8).
- “Aqui é “como é que vamos fazer isto? se vou entrar num acordo com cada um de vocês até dou um pouco mais de dinheiro e fazemos mais rápido... vou tentar recolocá-los” (P9).

Fase 4. Escolha de uma das alternativas

11

72

- “Chegamos todos ao consenso que realmente a melhor via seria a negociação individual de cada colaborador” (P1).
- “E depois podemos repetir, o ponto quinto [referindo-se à nova oportunidade dada] foi na mesma a conversa, o que não estava a correr bem e mais uma nova hipótese. A conclusão digamos, foi o despedimento” (P1).
- “Definir um plano de formação estruturada, em timings e depois começar a definir as necessidades formativas externas para termos uma noção de custos para que no ano seguinte já pudéssemos ter um budget para gastar com a formação” (P10).
- “E depois tomar a decisão, depois de fazer todas estas análises, tomar a decisão de que eu tenho de fazer alguma coisa, para ficar bem com a minha consciência” (P10).
- “A decisão final foi retificar quatro pessoas e decidir não retificar as outras até serem avaliadas. E decidir que todos os nossos contratados passariam então a entrar com esse valor máximo” (P4).
- “No final almoçamos todos com a palavra de honra de que iríamos pensar sobre o assunto e formalizar as propostas” (P7).
- “Decidir que vou ter de fazer uma avaliação, porque todos eles eram válidos. Portanto, decidir como é que ia ser” (P7).
- “Depois a decisão foi... eu gostava de falar com o advogado, sozinho, para me explicar as regras, mas depois quero falar com as pessoas sozinha e depois, se eu achar que não sou capaz, peço ajuda ao advogado. Isso foi a minha tomada de decisão” (P9).

Fase 5. Implementação da decisão	11	47
<p>- “Eu própria também já estava... eu nesse mês estive mais perto, ajudei mais, tentei melhorar ali algumas competências... dei outro acompanhamento que se calhar não dei às colegas... e percebi que não! Que era um perfil da pessoa” (P1).</p> <p>- “E depois de ter o OK da proposta, “o vamos atuar desta forma”, foi mostrar a todas as pessoas a mais-valia de atuar desta forma. Foi, outra vez, envolver as pessoas, explicar-lhes porque é que estamos a trabalhar desta forma” (P10).</p> <p>- “Eu achei que tinha de dar o feedback naquela altura e dei o feedback naquela altura. Foi chato, foi à noite. Se calhar já não dormiu bem, mas tinha de ser naquela altura” (P11).</p> <p>- “Depois foi implementar. E depois na implementação é que há avanços e recuos.... “Ok, deixa cá ver se é assim... vou continuar, não vou? O caminho é este?” (P9).</p>		
Fase 6. Avaliação da decisão	10	35
<p>- “Correu tudo bem. As pessoas lá receberam algumas indemnizações. Negociamos com quase todas as pessoas, mediante os valores que tínhamos pré-aprovados. Foi uma situação que se resolveu inteiramente” (P1).</p> <p>- “Foi fácil passar a mensagem porque foi estruturado no contexto, o antes e o porquê de estruturar o processo” (P10).</p> <p>- “A que é que isto levou? Se calhar a uma, crescimento da outra pessoa, awareness de necessidade de partilha” (P11).</p> <p>- “E desde aí os RH têm feito parte de todas as reflexões estratégicas que ocorreram nesta casa” (P3).</p> <p>- “Depois de essa carta sair daqui, no fundo, e de as coisas voltarem à normalidade, nós percebemos muito bem que temos de ter cuidado, porque nem todas as pessoas que “se vendem bem”, porque a pessoa, como profissional, era ótima, mas quem vê caras não vê corações e a pessoa foi despedida como é óbvio (...)” (P5).</p> <p>- “Estamos em 2018, a empresa está bem. Está novamente em crescimento. Portanto, vamos alargar a equipa de Lisboa. Já a diminuámos, agora vamos alargar. Começamos três pessoas, hoje somos quase 40” (P7).</p> <p>- “(...) Ou seja, eu tive alguma facilidade no sentido em que o diagnóstico que nos foi apresentado foi facilmente suportado, foi muito facilmente aferido pelos números que eu apresentei e que estavam a suportá-lo. Como tal, não houve aqui a necessidade de eu estar a lutar por um modelo e a administração não querer” (P9).</p>		

Apêndice VII: Citações referentes à 2ª QI (Quais as áreas TD consideradas pela líder como mais desafiantes)

Áreas de decisão	Nº ICs
Aceitar projetos e/ou desafios	3
<p>- “Por exemplo, uma delas, como agora falou em desafiante e despoletou aqui uma outra ideia, que teve a ver com a tomada de decisão de comprar/adquirir/assumir a (nome da empresa)” (P7).</p> <p>- “(...) foi o grande projeto que nós tivemos (...) mas este foi o projeto mais impactante e que foi aqui um marco neste processo também da minha aquisição de flexibilidade perante esta questão, porque era algo que me estava a trazer muita angústia” (P11).</p> <p>- “A outra tem a ver mesmo com um desafio feito pelo responsável da empresa para eu assumir uma nova tarefa aqui na empresa. Portanto, é um desafio, efetivamente” (P8).</p>	
Dar feedback negativo	1
<p>- “É uma situação mais ou menos recente, tem uns seis meses se calhar. E foi uma altura em que eu tive de dar um feedback duro a uma pessoa da minha equipa, por causa de uma situação que não correu bem (...)” (P11)</p>	
Decisões de compensações e benefícios	1
<p>- “O que é que acontece?! Nós todos os anos temos muitas entradas e muitas saídas, que são causadas pelo setor em que nós trabalhamos e todos os anos nós tomamos a decisão de “vamos aproveitar que podemos dar mais dinheiro em cartão de refeição para aumentarmos o subsídio de alimentação das pessoas que contratamos a partir de agora”. Só que a questão prende-se com “e agora o que é que vamos fazer aos outros, àqueles que entraram antes de 2018, quando ainda não era 7.63 euros?” (P4).</p>	
Despedir pessoas	8
<p>- “(...) Relativamente à não renovação de um contrato por ... (pausa) falta de ajustamento de perfil da pessoa ao posto de trabalho” (P2).</p> <p>- “Essa decisão e esse processo que eu estive envolvida custou, porque tive de despedir cerca de 30 pessoas (...) Em virtude do fecho da unidade de um cliente” (P1).</p> <p>- “Então vamos focar num conjunto de reuniões que fizemos e que eu tinha sabido que o objetivo era: eu de seis pessoas sabia que tinha de escolher quatro para serem despedidos” (P7).</p> <p>- “Ou seja, tive que reestruturar a equipa e tive que passar a contratar diretamente em setúbal e em lisboa e tive que abdicar da pessoa que estava aqui a dar-me apoio diretamente, aqui no porto” (P8).</p>	

<p>- “Eu a primeira vez que tive de fazer processos de despedimento foi precisamente a primeira vez que assumi uma função corporativa e foi esse precisamente o primeiro desafio que me deram” (P9).</p> <p>- “Chegou ao fim do terceiro mês... obviamente que tive mesmo que... despedimento definitivo!” (P1).</p> <p>- “A segunda nasce (...) num contexto intra-equipa, ou seja, dentro da minha equipa de RH e de comunicação. Tem a ver com o despedimento de um colaborador, que era um colaborador que estava aqui na empresa há muito tempo (...)” (P3).</p> <p>- “Aqui a situação que eu escolhi foi a primeira vez que tive que despedir uma pessoa na (nome da empresa), da minha equipa” (P4).</p>	
Estratégia do departamento e/ou serviço	5
<p>- “Tem a ver com a realização de plano de atividades para o ano. Definir aquilo que é importante fazer durante um ano de trabalho no departamento, quer de gestão de pessoas, quer de formação e de qualidade” (P2).</p> <p>- “(...) Tem a ver com a reorganização do departamento de Recursos Humanos... humm, vamos pegar aqui num pormenor, num motivo que vai ser a formação profissional” (P10).</p> <p>- “(...) tive que no último semestre de 2017 (...) de definir o que é que seria o futuro de uma equipa que era composta por 20 e tal pessoas (estou a dar assim um número largo) e passou a ter que ter metade, menos de metade” (P6).</p> <p>- “Portanto, eu acho que se calhar vou mais pela questão da gestão da mudança, numa organização que teve processos muito recentes de grandes reestruturações e com toda a resistência que isso implica...” (P9).</p> <p>- “(...) eu decidir reivindicar de forma completamente na organização, com toda a gente... que a discussão de RH fizesse parte da reflexão estratégica” (P3).</p>	
Lidar com comportamentos desajustados	2
<p>- “A outra situação é mais sensível porque tem a ver com problemas comportamentais com uma chefia (...) estamos a falar da forma como uma chefia lida com a sua equipa, que não é a forma mais correta” (P10).</p> <p>- “Eu lembrei-me de uma situação que foi desafiante para mim, que foi a mais recente de todas, que foi o roubo de dinheiro de clientes, e foi uma das coisas que mais me deu trabalho a descortinar quem era, a perceber e a resolver a situação (...)” (P5).</p>	

Apêndice VIII: Citações referentes ao tempo associado à TD.

Reduzido tempo de ponderação	Processo moroso
<p>- “E depois tinha que, num tempo absolutamente recorde, estamos a falar provavelmente algo como três semanas até às primeiras discussões... hum, arrancar de mim um bocado as informações que eu tinha, os conhecimentos que eu tinha, (...)” (P3).</p> <p>- “Mas foi uma decisão muito emocional e com muito pouco tempo para pensar, porque implicava...(…) foi um processo discutido e decidido naquele momento, a uma mesa de reuniões” (P7).</p>	<p>- “Esse processo foi o que mais demorou” (P1).</p> <p>- “Então a situação é uma situação que durou alguns meses, se não quase dois anos (...) Tenho outras situações, mas esta é de facto recente, impactante, durou muito tempo...” (P11).</p> <p>- “Primeiro foi daquelas situações que levou mais tempo a resolver o que, automaticamente, leva-nos a mais extremos (...)” (P5).</p>

Apêndice IX: Definição operacional do sistema de categorias

Categoria de 1.º nível	Categoria de 2.º nível	Definição operacional
Fases do processo de tomada de decisão para as líderes		Categoria codifica o texto que traduz as fases do processo de tomada de decisão. A construção desta categoria segue uma lógica dedutiva.
	Identificação da necessidade de tomada de decisão	Categoria codifica o texto que traduz o despoletar do problema, ou seja, a identificação da necessidade de TD.
	Procura de informação	Categoria codifica o texto que traduz a procura de informação para a TD junto de diversas fontes.
	Análise da estrutura organizacional	Categoria codifica o texto que traduz a análise realizada à organização.
	Avaliação de custos	Categoria codifica o texto que traduz a análise dos custos da eventual decisão.
	Chefias-Pessoas de interesse	Categoria codifica o texto que traduz a recolha de informação junto de chefias, de unidade de negócio, de pessoas <i>core</i> para a situação.
	Inferências acerca da situação	Categoria codifica o texto que traduz as ideias que a própria pessoa tem ou faz da situação.
	Junto da pessoas em causa	Categoria codifica o texto que traduz a procura de informação junto da pessoa sobre a qual se está a tomar a decisão.
	Legislação	Categoria codifica o texto que traduz a recolha de informação junto do que está estipulado na lei.
	Observação	Categoria codifica o texto que traduz a recolha de informação por observação.
	Alternativas existentes	Categoria codifica o texto que traduz as alternativas sobre as quais as líderes ponderam/analisaram antes da escolha final.
	Escolha de uma das alternativas/tomada de decisão	Categoria codifica o texto que traduz a decisão/alternativa escolhida pela líder.
	Implementação da decisão	Categoria codifica o texto que traduz a forma como a decisão foi implementada.

Avaliação da tomada de decisão	Categoria codifica o texto que traduz a avaliação feita após a decisão implementada. Sendo que aqui pode ocorrer a escolha de outra alternativa, em virtude da avaliação.
Estratégias de exploração das líderes	Categoria codifica o texto que traduz as estratégias utilizadas pelas líderes no seu processo de tomada de decisão. A construção desta categoria segue uma lógica indutiva.
Intra-organização	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão junto de pessoas da organização.
Apoio informal	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão junto de pessoas de fora da organização.
Amigos	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão junto de amigos.
Companheiro	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão junto do companheiro.
Família	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão junto de familiares.
Filhos	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão junto dos filhos.
Professor	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão junto de um antigo professor.
Desenvolvimento de iniciativas	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão através do desenvolvimento de iniciativas que a ajudaram a lidar com o processo.
Meditação	Categoria codifica o texto que traduz a procura de apoio na tomada de decisão junto de técnicas de relaxamento.

Categoria de 1.º nível	Categoria de 2.º nível	Definição operacional
Áreas de tomada de decisão vivenciadas como mais desafiantes		Categoria codifica o texto que traduz as áreas referentes ao processo de tomada de decisão selecionado.

	A construção desta categoria segue uma lógica indutiva.
Aceitar projetos/desafios	Categoria codifica o texto que traduz TD que dizem respeito ao aceitar projetos/desafios.
Ascensão à liderança da empresa	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente ao aceitar ser uma das donas da empresa.
Na função	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente ao aceitar um novo desafio dentro da sua função.
Gestão de um projeto	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente ao lidar com a gestão de um projeto pioneiro.
Dar feedback negativo	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente ao dar um feedback negativo a um membro da sua equipa.
Decisões de compensação e benefícios	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente à atribuição de um valor de subsídio de alimentação.
Despedir pessoas	Categoria codifica o texto que traduz TD que dizem respeito ao despedimento.
Decidir despedir	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente à demissão de um membro da organização.
Operacionalizar a decisão superior de despedir alguém	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente à operacionalização da decisão superior (Chefe ou Cliente) de despedir alguém.
Demissão intra-equipa	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente à demissão de um membro da sua equipa.
Lidar com comportamentos desajustados	Categoria codifica o texto que traduz TD que dizem respeito ao lidar com comportamentos não adequados no trabalho.
Postura desadequada de uma chefia	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente ao lidar com comportamentos não construtivos de uma chefia.
Roubo por parte de um colaborador	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente ao lidar com um roubo por parte de um trabalhador da empresa.
Estratégia do departamento/serviço	Categoria codifica o texto que traduz TD que dizem respeito ao delinear da estratégia do departamento ou serviço.
Reflexão estratégica da organização	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente à reflexão estratégica da organização na qual estava contemplada a estratégia do departamento de RH.

Plano de atividades anual	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente à elaboração do plano anual de atividades para o departamento de RH.
Reestruturação do departamento	Categoria codifica o texto que traduz a TD referente à implementação de novas ações no departamento de RH.
Elementos que tornam a decisão desafiante	Categoria codifica o texto que traduz as razões pelas quais as participantes consideraram a decisão desafiante. A construção desta categoria segue uma lógica indutiva.
Afirmação na função	Categoria codifica o texto que traduz a ideia do impacto do processo de decisão na afirmação da sua função.
Impacto nas pessoas	Categoria codifica o texto que traduz o desafio que é lidar com o impacto da decisão quando se trata de pessoas.
Custos versus Pessoas	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da dificuldade que é olhar a custos indo a decisão impactar em pessoas.
Relações interpessoais criadas	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da dificuldade que é decidir sobre alguém com quem se estabelece relações de amizade.
Tratar-se de pessoas	Categoria codifica o texto que traduz a ideia do desafio que é decidir o futuro das pessoas e das reações que daí advêm.
Exigência de conhecimentos técnicos	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da necessidade da exigência de conhecimentos técnicos na tomada de decisão.
Gestão da mudança	Categoria codifica o texto que traduz a ideia do desafio que é gerir nas pessoas ou em si a mudança.
Missão não cumprida	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da sensação de missão não cumprida, ou seja, que não conseguiu atingir o que pretendia ou aprender com a situação.
Novidade na função	Categoria codifica o texto que traduz a ideia do desafio que é decidir tendo pouco tempo na função ou nunca tendo feito anteriormente.
Tempo associado	Categoria codifica o texto que traduz o desafio que é as questões temporais na TD.
Pouco tempo de ponderação para a decisão	Categoria codifica o texto que traduz a ideia do desafio que é decidir num curto espaço de tempo.

Processo moroso		Categoria codifica o texto que traduz a ideia da longa duração do processo de TD.
Responsabilidade da função		Categoria codifica o texto que traduz o peso da responsabilidade da função na TD.
Categoria de 1.º nível	Categoria de 2.º nível	Definição operacional
Cognições vivenciadas no processo de tomada de decisão		Categoria codifica o texto que traduz os pensamentos que surgiram ao longo do processo de tomada de decisão. A construção desta categoria segue uma lógica indutiva.
Modo de atuar		Categoria codifica o texto que traduz o seu questionamento feito à escolha da tomada de decisão e ao modo como a operacionalizar.
Melhoria do processo		Categoria codifica o texto que traduz os seus pensamentos relativos à melhoria do processo.
Incompreensão quanto à situação		Categoria codifica o texto que traduz a incompreensão da líder quanto à situação.
Emoções vivenciadas no processo de tomada de decisão		Categoria codifica o texto que traduz as emoções e os sentimentos que surgiram ao longo do processo de tomada de decisão. A construção desta categoria segue uma lógica indutiva (Patton, 2014).
Positivas		Categoria codifica o texto que traduz as emoções positivas que surgiram ao longo do processo de tomada de decisão.
Alegria/Entusiasmo		Categoria codifica o texto que traduz a alegria e o entusiasmo na TD.
Alívio		Categoria codifica o texto que traduz o alívio na TD.
Coragem		Categoria codifica o texto que traduz a coragem na TD.
Satisfação		Categoria codifica o texto que traduz a satisfação na TD.
Segurança		Categoria codifica o texto que traduz a segurança sentida na TD.
Negativas		Categoria codifica o texto que traduz as emoções negativas que surgiram ao longo do processo de tomada de decisão.
Ansiedade		Categoria codifica o texto que traduz a ansiedade sentida na TD.

Ameaça	Categoria codifica o texto que traduz a ameaça sentida na TD.
Desagrado/Desconforto	Categoria codifica o texto que traduz o desconforto sentido na TD.
Frustração	Categoria codifica o texto que traduz a frustração sentida na TD.
Incerteza - Insegurança	Categoria codifica o texto que traduz as incertezas sentida na TD.
Irritação	Categoria codifica o texto que traduz o sentimento de irritação na TD.
Medo/Receio	Categoria codifica o texto que traduz o medo/receio sentido na TD.
Nervosismo	Categoria codifica o texto que traduz o nervosismo sentido na TD.
Raiva	Categoria codifica o texto que traduz a raiva sentida na TD.
Tristeza	Categoria codifica o texto que traduz a tristeza sentida na TD.

Categoria de 1.º nível	Categoria de 2.º nível	Definição operacional
Representações sobre a vivência do processo de tomada de decisão		Categoria codifica o texto que traduz as motivações e influências que a levaram a agir da forma como agiram no processo de TD. A construção desta categoria segue uma lógica indutiva.
	Exemplaridade no exercício da função	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da importância do seu comportamento servir de exemplo.
	Avaliação das consequências da situação	Categoria codifica o texto que traduz a ponderação das consequências negativas da situação.
	Forma como a situação foi sentida emocionalmente	Categoria codifica o texto que traduz as emoções sentidas como tendo sido impulsionadoras no processo de TD, como a empatia.
	Características da organização	Categoria codifica o texto que traduz as suas motivações a nível organizacional.
	Deixar a sua marca	Categoria codifica o texto que traduz a ideia de querer deixar uma marca da sua atuação na organização.

Peso da cultura organizacional	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da influência do contexto organizacional, ou da não influência da organização na sua tomada de decisão.
Rentabilidade da organização	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da preocupação com a rentabilidade da organização.
Impacto percebido da decisão na líder	Categoria codifica o texto que traduz as suas motivações internas.
Gosto pelo que faz	Categoria codifica o texto que traduz que a sua decisão foi motivada pelo gosto pelo que faz.
Envolver-se em algo diferente	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da necessidade em envolver-se em algo diferente do que desempenhava até então.
Necessidade de controlo	Categoria codifica o texto que traduz a necessidade de ter controlo sobre o processo em causa.
Questionar a sua atuação	Categoria codifica o texto que traduz ideia do facto de compreender se o modo como estava a atuar estava isento de influências pessoais e testado de todos os pontos de vista
Segundas e terceiras oportunidades	Categoria codifica o texto que traduz a ideia de que a tomada de decisão definitiva ocorria após segundas e terceiras oportunidades.
Experiência profissional da líder	Categoria codifica o texto que traduz a ideia de que a sua experiência profissional influenciou o processo de TD.
Discordar do que estava a acontecer	Categoria codifica o texto que traduz a não identificação/compreensão por parte da líder da situação sobre a qual teve de tomar a decisão.
Características pessoais	Categoria codifica o texto que traduz a influência da sua maneira de ser no processo de TD.
Afiliativa	Categoria codifica o texto que traduz a ideia do gosto pela harmonia entre os elementos por si liderados.
Sensibilidade	Categoria codifica o texto que traduz a sensibilidade da líder ao tratar processos de TD que tenham impacto nas pessoas.
Perda de foco	Categoria codifica o texto que traduz a característica da líder considerar que perde o foco no que realmente é prioritário.

Necessidade de planeamento	Categoria codifica o texto que traduz a ideia da líder em necessitar um planeamento das suas tarefas.
Controlo emocional	Categoria codifica o texto que traduz a necessidade de controlar o que sente para ser o mais objetiva e correta possível na TD.
Determinação/Empenho	Categoria codifica o texto que traduz o facto de a líder ter considerado a sua determinação e empenho como uma característica que facilitou o processo.
Instinto	Categoria codifica o texto que traduz o facto de o instinto a ter ajudado a decidir.
Positividade	Categoria codifica o texto que traduz a ideia de positividade que a líder tem ao olhar para as situações.
Transparência	Categoria codifica o texto que traduz a ideia de transparência que a líder tem ao tratar os seus processos.